Współpracujemy. Efektywne przekazywanie polskich doświadczeń

Poradnik dla organizatorów wizyt studyjnych

Kraków 2011

Koordynator wydania:
Sylwia Gajownik

Projekt okładki:
Piotr Poniedziałek

Redaktor publikacji:
Katarzyna Kopeć

Opracowanie typograficzne i łamanie:
Piotr Poniedziałek

*Poradnik został wydany w ramach realizacji projektu **Współpracujemy. Podniesienie efektywności przekazywania polskich doświadczeń**.*



Projekt został sfinansowany w ramach Programu
Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności
„Przemiany w Regionie" – RITA,
realizowanego przez Fundację Edukacja dla Demokracji



Polsko-Amerykańska
Fundacja Wolności



Polish-American
Freedom Foundation

Druk i oprawa: Drukarnia GS sp. z o.o., Kraków, ul. Zabłocie 43

ISBN 978-83-924687-7-6

Wydawca:



FUNDACJA KULTURY
CHRZEŚCIJAŃSKIEJ "ZNAK"

Fundacja Kultury Chrześcijańskiej Znak, Kraków 2011

Spis treści

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce poradnik przygotowany w ramach realizacji projektu *Współpracujemy. Podniesienie efektywności przekazywania polskich doświadczeń* finansowanego ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w ramach programu *Rita. Przemiany w Regionie*.

W ramach projektu w dniach 24-28 października 2011 r. gościliśmy w Krakowie dwoje ukraińskich ekspertów (przedstawiciel organizacji pozarządowej i samorządu terytorialnego), którzy wspólnie z konsultantami Fundacji Znak i konsultantami z ramienia samorządów podejmujących współpracę z partnerami ukraińskimi dążyli do wypracowania wzorców przekazywania polskich doświadczeń.

Ideą poradnika jest podniesienie efektywności przekazywania polskich doświadczeń partnerom z Ukrainy i innych krajów byłego ZSRR podczas zróżnicowanych pod względem tematycznym wizyt studyjnych i spotkań z przedstawicielami rozmaitych instytucji.

Celem poradnika nie jest wytykanie błędów. Dysponując jednak wieloletnim doświadczeniem (jako organizacja goszcząca) w przygotowaniu i realizacji wizyt studyjnych, staży i spotkań z różnymi grupami zza wschodniej granicy uznaliśmy, że warto zwrócić Państwa szczególną uwagę także na te kwestie. Pozwoli to tak zaplanować organizację tego typu wydarzeń – zarówno od strony merytorycznej, jak i technicznej – by wizyty te były maksymalnie owocne dla ich uczestników. Efektywne dzielenie się polskimi doświadczeniami wymaga ich zrozumiałej prezentacji, uwzględniającej odmienną specyfikę kraju, z którego pochodzą uczestnicy danego programu. Ponadto doświadczenia, które zamierzamy przekazać, muszą uwzględniać fakt, iż nieznajomość naszych – czy szerzej – europejskich rozwiązań w zakresie funkcjonowania państwa demokratycznego i społeczeństwa obywatelskiego powoduje, że pewne elementy są trudniejsze do adaptacji niż byśmy sobie tego życzyli.

Większość z Państwa korzysta z dotacji finansowanych z funduszy publicznych tj. z pieniędzy obywateli polskich. Z tego względu należy w taki sposób realizować projekty pomocowe, żeby nie mieć poczucia zmarnowanych środków i żeby wizyta w Polsce nie ograniczała się tylko do wymiaru turystycznego.

W poradniku staraliśmy się zwrócić uwagę na różne konteksty i te wszystkie elementy, bez których jakakolwiek wizyta straciłaby swój sens (np. współpraca z partnerem zagranicznym, współpraca z profesjonalnym tłumaczem, jak i z tłumaczem-amatorem itp.). Tematykę organizacji wizyt i spotkań analizowaliśmy zarówno z punktu widzenia organizatora, jak i z punktu widzenia podmiotów, które najczęściej goszczą grupy odbywające wizyty studyjne (organizacje pozarządowe, organy samorządu terytorialnego różnych szczebli).

Pragniemy również serdecznie podziękować Starostwu Powiatowemu w Będzinie, Gminie Raciechowice, Urzędowi Miasta Miechów, Polskiej Akcji Humanitarnej i Stowarzyszeniu Willa Decjusza za wielki wkład w powstanie niniejszego poradnika.

Mamy nadzieję, że nasze sugestie okażą się dla Państwa pomocne podczas realizacji projektów pomocowych.

Sylwia Gajownik
Koordynator projektu,
sekretarz zarządu Fundacji Kultury
Chrześcijańskiej ZNAK, Kraków

Współpracujemy. Efektywne przekazywanie polskich doświadczeń

Grzegorz Demel

Idea projektu, którego pokłosiem jest niniejszy poradnik, zrodziła się podczas realizacji poprzednich wspólnych programów w gronie osób tworzących dziś jego zespół autorski. Pięć wspólnie przeprowadzonych projektów obejmujących m.in. szkolenia w Polsce wypełnione wizytami studyjnymi, dyskusje, komentarze i formalna ewaluacja przerodziły się z czasem w koncepcję stworzenia „przewodnika" po naszych własnych doświadczeniach, wrażeniach i błędach.

Zdecydowaliśmy się na przygotowanie poradnika obejmującego całość naszych doświadczeń związanych ze współpracą z partnerami zza wschodniej granicy. By uniknąć jednak opierania się tylko na dotychczasowych wrażeniach i uwagach, czynionych dotąd jedynie na marginesie działań programowych, postanowiliśmy przeprowadzić swoisty eksperyment, organizując eksperckie wizyty w samorządach i organizacjach pozarządowych, częściowo imitujące standardowe wizyty studyjne, częściowo poświęcone dyskusji nad sposobem przekazywania polskich doświadczeń; roboczo określiliśmy je jako „laboratorium". Interesowało nas w pierwszej kolejności nie to, „co" się zagranicznym gościom pokazuje, ale „jak" i na ile skutecznie się to robi; na ile nasze kierowane wobec nich propozycje są interesujące i potrzebne.

Zaangażowaliśmy przedstawicieli wszystkich zainteresowanych stron: uczestników zagranicznej delegacji, polskiego i zagranicznego organizatora, gospodarza wizyty studyjnej, tłumacza, których z czasem zaczęliśmy określać już nie jako gości, organizatorów, wykonawców itp., ale jako partnerów, dostrzegając wiodącą rolę pełnego zaangażowania każdej ze stron.

W założeniu poradnik służyć ma nie tylko organizacjom i instytucjom współpracującym czy planującym rozpocząć współpracę z partnerami z Ukrainy, ale i ułatwić takie kontakty z partnerami z innych krajów byłego ZSRR. Nie zamierzamy przekonywać Państwa, że do wszystkich tych krajów i ich poszczególnych regionów pasuje ten sam klucz, otwierający rzekomo istniejącą szufladkę z szyldem „były Związek Radziecki". Rozdział przygotowany przez ukraińskich ekspertów ukazuje, że już sama Ukraina nie jest jednorodna i nie można tej niejednorodności postrzegać wyłącznie przez pryzmat dwukolorowych map rozkładu wyborczych wyników, które pamiętamy z czasów pomarańczowej rewolucji. W naszej publikacji rzeczywiście dominują wątki ukraińskie; uczestnikami eksperckiej wizyty byli Ukraińcy, rozdział ich autorstwa mówi o specyfice Ukrainy i oczekiwaniach gości z tego kraju. Wybraliśmy Ukrainę, bo z nią najaktywniej współpracujemy, w czym nie jesteśmy zresztą oryginalni – wystarczy spojrzeć na wykazy partnerstw polskich samorządów czy wyniki grantowych konkursów transgranicznych. Współpraca z Fundacją Lokalnych Inicjatyw Doniecczyzny (FLID) to wreszcie nasze najlepsze doświadczenia autentycznie partnerskiej i produktywnej współpracy.

Nasi ukraińscy eksperci – Alona Dolia, koordynator projektów FLID i Artem Sabadasz, sekretarz Rady Miejskiej miasta Awdijewka w obwodzie donieckim – nie byli w Polsce po raz pierwszy, a Alona Dolia legitymuje się dodatkowo bierną znajomością języka polskiego. W kontekście założeń programu obycie z naszym krajem mogło okazać się pułapką, bo zapewne więcej niedociągnięć ujawniłoby się dzięki obecności osób, które – jak wielu uczestników wizyt studyjnych – niewiele wiedzą o polskich realiach i nie przechodzą do porządku dziennego nad pewnymi kwestiami, jak choćby podział administracyjny; z drugiej zaś strony – i te racje przeważyły – zależało nam na osobach, które zamiast fascynacji tym, co nowe i nieznane, zdobędą się na chłodny osąd treści i formy, zaproponowanych przez gospodarzy wizyt studyjnych.

Po szczegółowej kwerendzie stron internetowych wszystkich małopolskich samorządów – od Urzędu Marszałkowskiego i Urzędu Miasta Krakowa, przez powiaty po urzędy miast i gmin – uzyskaliśmy wstępną wiedzę na temat zaangażowania tych jednostek we współpracę z partnerami zza wschodniej granicy, oceniliśmy aktualność informacji, realność współpracy nie ograniczonej jedynie do podpisania listu partnerskiego, przyjrzeliśmy się stronom internetowym w języku partnera, o ile takie się pojawiały. Do programu, a więc „laboratorium wizyt studyjnych", zaprosiliśmy Starostwo Powiatowe w Będzinie, Urząd

Miasta w Miechowie i Urząd Gminy w Raciechowicach. W żadnej z tych jednostek nie gościliśmy dotąd, realizując poprzednie programy.

Organizacje pozarządowe dobieraliśmy wedle innego klucza, wytypowaliśmy znane nam z zaangażowania we współpracę międzynarodową Stowarzyszenie Willa Decjusza i biuro Polskiej Akcji Humanitarnej w Krakowie. Nie zetknęliśmy się dotąd jedynie ze Stowarzyszeniem KRAINA i Stowarzyszeniem „Raciechowice 2005" z Raciechowic, z którymi spotkaliśmy się podczas wizyty w Urzędzie Gminy, chcąc w tym szczególnym wypadku zwrócić uwagę na – interesujący dla gości z Ukrainy – model współpracy organizacji pozarządowych i samorządów (i oczywiście sposób opowiadania o nim).

W liście wysłanym do władz wybranych samorządów i organizacji pozarządowych zastrzegliśmy, że nie prosimy o ugoszczenie tradycyjnej wizyty studyjnej ani delegacji, a o zorganizowanie swoistych ćwiczeń wymagających od wszystkich partnerów: ukraińskich ekspertów, gospodarza, polskiego organizatora i tłumacza otwartości na dyskusję, czasem nawet krytykę. Byliśmy wręcz zaskoczeni, że wszyscy adresaci naszych listów wyrazili chęć i gotowość przystąpienia do wspólnego „eksperymentu".

Wszyscy uczestnicy, a więc także gospodarze wizyt, zdawali sobie sprawę, że w takim gronie i przy takim celu projektu nie uda nam się osiągnąć „w pełni naturalnych" warunków, zarówno ze strony organizatorów, zagranicznego partnera, jak i gospodarzy; nie sposób było oczekiwać, że wszyscy konsekwentnie i z przekonaniem udawać będą, że goszczą standardową grupę. Stosunkowo najłatwiejsze zadanie miał tu tłumacz, bowiem ze swej zwykłej, codziennej roli wychodził dopiero podczas finalnej dyskusji. Koncentrowaliśmy się więc na sprawach i szczegółach, które podczas tradycyjnych wizyt umykają – umykały nam i zapewne umykają też Państwu – a jak się okazuje, mają istotny wpływ na efektywność spotkań. Zdecydowaliśmy się więc – wspólnie z gospodarzami naszych wizyt – także na przećwiczenie sytuacji, które wszyscy, z pełną świadomością, uznajemy za przygotowane czy rozegrane błędnie.

Podczas pierwszego spotkania, w Starostwie Powiatowym w Będzinie, wychodząc od przygotowanej przez gospodarzy prezentacji, przeznaczonej z założenia dla odbiorcy polskiego, przedyskutowaliśmy kwestię podawczości i percepcji, uporządkowaliśmy wnioski dotyczące konstrukcji prezentacji, jej treści, czasu trwania, dostosowania do wiedzy czy choćby geograficznej wyobraźni odbiorcy, które znajdziecie Państwo w kolejnych rozdziałach. Dokonaliśmy eksperymentu odwracając role – ukraińscy goście wyświetlili własną, przeładowaną drobnym cyrylicznym drukiem prezentację. Zgodziliśmy się co do

tego, że wobec przeładowania slajdów niezrozumiałym tekstem prezentacja traci swe walory, do grupy dociera bowiem niemal wyłącznie to, co usłyszą od tłumacza. Dyskutowaliśmy też problemy wyjaśniania realiów administracyjnych i prawnych, odmiennych w obu krajach, zastanawiając się nad rolą gospodarza, organizatora i tłumacza. Dobrym przykładem była rozmowa o roli samorządów w ochronie zdrowia, okazało się bowiem, że skupiając się na zadaniach starostwa w zakresie prowadzenia szpitali czy przychodni, łatwo pominąć rolę NFZ w finansowaniu opieki zdrowotnej – dla Polaka oczywistą, dla gości z zagranicy nieznaną.

Władze Raciechowic zaprosiły nas na posiedzenie Rady Gminy. Nieco ponad dwugodzinna sesja udowodniła, że interesujące jest przede wszystkim to, co żywe i praktyczne, możliwe do obserwacji w „naturalnych" warunkach. Nie było mowy o konsekutywnym tłumaczeniu, ale tu wystarczyło szeptane wyjaśnianie przez tłumacza, co w danym momencie się dzieje, co z czego wynika, jakie będą następne kroki. Po sesji przewodniczący Rady i wójt chętnie wyjaśnili ukraińskim ekspertom wszelkie zawiłości proceduralne i samorządową praktykę. Następnie wójt zaprosił na prezentację skupioną na dotychczasowych doświadczeniach współpracy z partnerami z Kirgizji, którym przekazywano doświadczenia pionierskiego, również w skali Polski, projektu ekologicznego. Partnerską współpracę samorządów z organizacjami pozarządowymi i sposoby jej prezentowania przedyskutowaliśmy wspólnie z wójtem i przedstawicielami lokalnych stowarzyszeń mających swą siedzibę w pomieszczeniu udostępnionym przez Urząd Gminy. Zobaczyliśmy także zorganizowaną w budynku Urzędu wystawę *Daleko niedaleko – polsko-kirgiskie mosty przyjaźni*, sfinansowaną dzięki grantowi Programu Rita – Przemiany w Regionie. Wójt, stojący na gruncie realnych działań, sprowokował nas też do przemyśleń odnośnie do charakteru międzynarodowych partnerstw: Raciechowice zaczynały od pomysłu na wspólne działania, później dopiero uroczyście podpisując partnerskie deklaracje. Zasadniczo tego dnia uporządkowaliśmy większość naszych spostrzeżeń dotyczących znaczenia praktycznych przykładów w przekazywaniu wiedzy i doświadczeń, zwłaszcza zaś namacalności rozwiązań, które chce się zagranicznym gościom pokazać.

Urząd Miasta w Miechowie zaproponował nam prezentację dotyczącą swej współpracy z ukraińskim partnerem, realizowanej głównie na gruncie kulturalnym, ale rozwijanej obecnie w kierunku współdziałania gospodarczego. Przedyskutowaliśmy rolę lokalnych liderów, często pasjonatów, którzy dzięki osobistym kontaktom i zainteresowaniom są w stanie – przy przychylności

odpowiednich instytucji – zainicjować i poprowadzić współpracę. Ogromnym plusem – i ważną lekcją na etapie wyciągania wniosków zawartych w tej publikacji – było zaproszenie przez burmistrza nie tylko osoby odpowiedzialnej na poziomie Urzędu Miasta za całość kontaktów z partnerem, ale i osób realizujących ją w swych konkretnych dziedzinach – dyrektorki szkoły współpracującej z partnerską szkołą ukraińską i radnego odpowiedzialnego za kontakt z samorządowcami.

Stowarzyszenie Willa Decjusza, od lat z Fundacją Znak zaprzyjaźnione i przygotowane na specyficzny charakter naszej wizyty, było doskonałym miejscem do przetrenowania nie tylko pozytywnych, ale i negatywnych praktyk goszczenia wizyt. Przyjrzeliśmy się więc, jak odbierane są wręczane gościom upominki i foldery wyłącznie w języku polskim czy suchy wykład o sprawach, które pokazać można dosłownie w sąsiednim pokoju. Sprowokowaliśmy także sytuację wejścia na poziom szczegółowości rozmowy tak dalece posuniętej, że wykluczającej część uczestników, w tym wypadku tych, którzy nie są blisko związani z działalnością organizacji pozarządowych. Ciekawym doświadczeniem było też przeistoczenie się ogólnej dyskusji w rozmowę dwóch osób, nie tylko najbardziej zainteresowanych, ale i znających się od dawna, wykluczającą resztę grupy i całkowicie uniemożliwiającą pracę tłumaczowi.

W krakowskim biurze Polskiej Akcji Humanitarnej podsumowaliśmy dyskusję nad właściwym kształtem prezentacji multimedialnych (oglądaliśmy wiele ich wersji graficznych i językowych) i znów – tym razem na gruncie organizacji pozarządowych – nad koniecznością wprowadzenia gości z zagranicy w polską specyfikę (np. 1% PIT przeznaczany na OPP). Przedyskutowaliśmy też problematykę pracy z tłumaczem niebędącym tłumaczem zawodowym.

Efekty „ćwiczeń w terenie" wzbogaciły, a najczęściej także potwierdziły nasze wnioski, przeczucia i wrażenia. Przede wszystkim uporządkowały je jednak na tyle, by mógł powstać proponowany Państwu poradnik.

Czego oczekujemy od wizyt w Polsce? Ukraińska perspektywa

Alona Dolia,
Artem Sabadasz

Masz dwie ręce: jedną – by pomagać sobie,
drugą – by pomagać innym.
Audrey Hepburn

Dlaczego właśnie polskie doświadczenia rozwojowe są ważne dla Ukrainy?

Ukraina zadeklarowała dążenie do członkostwa w Unii Europejskiej. Większość ukraińskich polityków pragnie skorzystać ze skutecznych rozwiązań europejskich, przyjmować europejskie strategie, modyfikując je do potrzeb i specyfiki Ukrainy.

Aktualnym wyzwaniem jest przygotowanie i realizacja „kapitalnego remontu" władz regionalnych i systemu samorządowego. To struktury najbliższe ludziom i na podstawie ich efektywności ludzie oceniają efektywność władzy jako takiej. Integracja europejska Ukrainy wymaga wypracowania i wdrożenia modelu zarządzania regionalnego odpowiadającego pryncypiom polityki regionalnej Unii oraz sprzyjającego wprowadzeniu nowych form współpracy na linii centrum-regiony[1].

[1] Z wystąpienia Prezydenta Ukrainy podczas międzynarodowego wysłuchania publicznego „Rozwój dobrego rządzenia na poziomie lokalnym i regionalnym" w Kijowie w 2011 r. (Wszystkie przypisy w tym rozdziale pochodzą od tłumacza).

Bardzo ważnym aspektem działań realizowanych przez instytucje unijne w celu udoskonalenia systemu rządzenia (jedno z 4 strategicznych zadań wyznaczonych przez Komisję Europejską) jest wzrost zaangażowania społeczeństwa obywatelskiego w procesy kształtowania polityki na poziomie UE (procedury konsultacji i udziału obywateli w prowadzeniu polityki państwowej i lokalnej).

Przejmując doświadczenia państw Unii Europejskiej, Ukraina najczęściej zainteresowana jest polskim doświadczeniem. Polska jako pierwsza 2 grudnia 1991 r. uznała niepodległość Ukrainy. Stosunki dwustronne między tymi krajami nabrały dynamiki po podpisaniu, 25 czerwca 1996 r., Wspólnej Deklaracji Prezydentów Rzeczypospolitej Polskiej i Ukrainy określającej strategiczny charakter partnerstwa.

Duże znaczenie ma bliskość geograficzna ww. krajów, pewne podobieństwo problemów wynikających ze specyfiki wcześniejszej przynależności do obozu państw socjalistycznych, a także to, że budowa społeczeństwa obywatelskiego i proces zmian w systemie działania organów samorządu lokalnego w Polsce rozpoczęły się stosunkowo niedawno i wciąż trwają. Wskazane czynniki wraz z wieloma innymi kwestiami pozwalają przedstawicielom ukraińskich samorządów i organizacji społecznych dostrzegać wiele analogii z aktualną sytuacją na Ukrainie, co sprawia, że możliwe jest zastosowanie polskich doświadczeń – zmodyfikowanych pod kątem ukraińskich realiów – na płaszczyźnie społeczności lokalnych na Ukrainie.

Ukraina Zachodnia a Ukraina Wschodnia – dlaczego to jest ważne?

Należy mieć na względzie odmienność pomiędzy wschodnią i zachodnią Ukrainą, wynikającą z uwarunkowań historycznych, kulturowych i religijnych. Ponieważ Ukraina przez długi czas nie istniała jako samodzielne, jednolite państwo, a poszczególne jej części wchodziły w skład różnych państw, jest oczywiste, że po zjednoczeniu musiały się ujawnić odmienności kulturowe i społeczne. To sprawia, że na Ukrainie mamy do czynienia z różniącymi się regionami geograficzno-kulturowymi.

Dwie równoległe tendencje charakterystyczne dla społeczeństwa obywatelskiego – demokratyzacja i modernizacja – dotarły na Ukrainę z przeciwnych kierunków. Z Zachodu demokratyzacja jako rezultat pozostawania w strukturach Austro-Węgier i Polski, ze Wschodu modernizacja będąca rezultatem

wpływu Rosji, a zwłaszcza Związku Radzieckiego. Pod władzą Austro-Węgier, Polski, Rumunii i Czechosłowacji zachodnie obwody dzisiejszej Ukrainy zdobyły, choćby nawet szczątkowe, ale jednak, doświadczenie funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego. Pograniczny charakter regionu powoduje, że i dziś obecny i odczuwalny jest tam wpływ zachodnich tradycji politycznych. Także idee państwowotwórcze, niepodległościowe i specyficzna ukraińska duchowość są tam znacznie głębiej niż na wschodzie zakorzenione w społecznej świadomości, a system wartości mieszkańców regionu ma swe źródła w ideach greckiego i rzymskiego katolicyzmu. W regionie zachodnim bardziej rozwinięte jest zaufanie do struktur państwowych niż do innych ludzi, na wschodzie natomiast – odwrotnie – bardziej ufa się ludziom niż instytucjom państwowym.

W odróżnieniu od regionów zachodnich, zasiedlenie wschodnich ziem było rezultatem powstawania wielkich ośrodków przemysłowych: kopalń, hut, zakładów chemicznych itp. Lokalizacja osiedli, a także sieć wodociągowa, ciepłownicza, energetyczna i drogowa były – i pozostają – odzwierciedleniem potrzeb przemysłu. W efekcie rozpadu ZSRR i zapaści całych gałęzi gospodarki społeczności miast, miasteczek i wsi znalazły się w trudnej sytuacji ekonomicznej. Zamknięcie przedsiębiorstw zasilających dotąd nie tylko budżety lokalne, ale też bezpośrednio łożących na szkoły, przedszkola, domy kultury i miejscową infrastrukturę komunalną: drogi, sieci ciepłownicze i wodociągowe, doprowadziło do upadku większych i mniejszych miejscowości, a nawet szerszych jednostek administracyjnych. Dziś społeczności takie funkcjonują jedynie w oparciu o dotacje z budżetu państwowego i obwodowego, nie posiadając praktycznie własnych środków mogących służyć rozwojowi. Specyficzne problemy Donbasu wynikają zwłaszcza z wąskiego, opartego na węglu, profilu gospodarki. Stąd szczególnie tu odczuwalna jest potrzeba reorientacji zawodowej mieszkańców. Właśnie w górniczych miastach Donbasu priorytetem stają się działania w sferze polityki społecznej.

Jest jeszcze jedna osobliwość podziału administracyjnego wschodniej części Ukrainy. Wskutek dużej gęstości zaludnienia osiedli wznoszonych wokół zakładów przemysłowych powstały tzw. „matrioszki" samorządowe, co oznacza, że istnieje kilka poziomów samorządu lokalnego, faktycznie podporządkowanych wyższym szczeblom, choć formalnie niezależnych. Weźmy jako przykład *rajon* nowoazowski wchodzący w skład obwodu donieckiego. Miasto Nowoazowsk, stolica *rajonu*, posiada własną Radę Miejską. I choć formalnie Nowoazowska Rada Miejska jest suwerenna, w praktyce miasto podporządkowane jest władzy *rajonowej*. W ten sposób, planując budżet lub podejmując inne

strategiczne decyzje, Rada Miejska zmuszona jest prowadzić uzgodnienia nie tylko z władzą obwodową, ale i *rajonową*.

Czego chcielibyśmy my, przedstawiciele organizacji pozarządowych i samorządów lokalnych z Ukrainy, dowiedzieć się podczas wizyt studyjnych w Polsce?

Przede wszystkim należy rozpocząć od wyjaśnienia ukraińskiego rozumienia pojęć samorządu lokalnego i organizacji społecznej, które nie jest tożsame z pojęciami funkcjonującymi w Polsce:

Prawne określenie pojęcia samorządu: rozdz. XI, art. 140 Konstytucji Ukrainy:

Samorząd lokalny oznacza prawo zbiorowości terytorialnej – mieszkańców wsi lub dobrowolnie zjednoczonych w wiejską zbiorowość mieszkańców kilku wsi, osiedla lub miasta – do samodzielnego rozstrzygania spraw o znaczeniu lokalnym, w granicach określonych w Konstytucji i w ustawach Ukrainy (…).[2]

Warto przy tym zaznaczyć, że organizacja samorządu lokalnego na Ukrainie nadal pozostaje produktem czasów radzieckich. Na Ukrainie istnieją wsie[3], *sełyszcza*[4], miasta[5], *rajony*[6], *rajony* w miastach, obwody[7]. W południowej i wschodniej

[2] Tłum. za: Konstytucja Ukrainy uchwalona na 5. sesji Rady Najwyższej Ukrainy 28 czerwca 1996 r., wstęp i tłum. E. Toczek, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1999, s. 81.

[3] Ukr.: *seło,* jednostki systemu administracyjnego posiadające własne rady wiejskie (*silrady*).

[4] Nie istnieje polski odpowiednik, ani niebudzące zastrzeżeń tłumaczenie. Sełyszcze jest jednostką administracyjną obejmującą kilka sąsiednich wsi nieposiadających własnych rad wiejskich. Istnieją także *sełyszcza* typu miejskiego.

[5] Ukr.: *misto*.

[6] Pod względem powierzchni *rajon* odpowiada przeciętnemu polskiemu powiatowi ziemskiemu, choć istnieją też rajony w miastach, które ostrożnie można porównać do dzielnic. Inne są jednak kompetencje władz i podział ich obowiązków. Na Ukrainie na poziomie rajonu obecna jest struktura państwowych organów władzy wykonawczej istniejących obok organów samorządowych (podobnie jak w Polsce na poziomie województwa).

[7] Ukr.: *obłast'*; jednostka podziału terytorialnego porównywalna z polskim województwem.

częściach kraju ustrój terytorialny różni się od ustroju na zachodzie i północy. I tak, jeśli w obwodach lwowskim czy wołyńskim w skład obwodu wchodzą *rajony*, obejmujące poszczególne *seła*, *sełyszcza* i niewielkie miasta, to np. w skład obwodu donieckiego we wschodniej Ukrainie wchodzą *rajony*, miasta znaczenia obwodowego[8], a nawet miasto-*rajon*. Wielkie miasta także dzielą się na *rajony*, podporządkowane władzy miejskiej. Istnieją także unikalne, niczym nie uzasadnione wyjątki. Na przykład w skład Doniecka wchodzi 9 *rajonów*, spośród których każdy ma swą radę deputowanych, przy czym są one podporządkowane miastu, które ma swoją radę miejską. W skład jednego z *rajonów* miasta wchodzi inne miasto ze swą radą, któremu z kolei podporządkowane jest *sełyszcze* – wraz z własną radą *sełyszczną*.

Deputowani Rady Najwyższej Ukrainy już od ponad dziesięciu lat usiłują uchwalić nową ustawę o samorządach lokalnych i przeprowadzić reformę administracyjną, ale niestety lokalne samorządy nadal pozostają w trudnej, opisanej wyżej, sytuacji.

Organizacja społeczna – związek obywateli, dobrowolna formacja społeczna, utworzona w oparciu o wspólnotę interesów celem wspólnej realizacji przez obywateli ich praw.

Organizacje społeczne i fundacje dobroczynne stanowią podstawową część tzw. organizacji społeczeństwa obywatelskiego na Ukrainie. Przy tym prawodawstwo Ukrainy precyzyjnie określa zasięg terytorialny działalności organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Zgodnie z prawem mogą one mieć *rajonowy*, obwodowy lub ogólnopaństwowy status i odpowiednio – działać na określonym terenie. Nad nowym prawem o organizacjach społecznych, którego przyjęcia wymaga od Ukrainy Rada Europy, parlament pracuje już ponad 5 lat. Pomimo tego przedstawiciele organizacji społecznych zainteresowani przemianami w swych środowiskach usiłują znaleźć możliwość przebudowy stosunków pomiędzy władzą i społeczeństwem, poprawić ich wzajemne relacje, wspólnie pracować nad rozwiązaniem palących problemów.

[8] Ukr.: *misto obłasnoho znaczenia*; miasta te nie wchodzą administracyjnie w skład *rajonów*, na obszarze których są położone, ale stanowią osobną jednostkę administracyjną podporządkowaną wprost szczeblowi obwodowemu.

▶ **Zainteresowania przedstawicieli organizacji społecznych**

Podczas naszej pierwszej wizyty w Polsce w 2006 r. po każdym prawie spotkaniu nasuwało się nam wiele pytań, bowiem nie do końca rozumieliśmy specyfikę działalności organizacji społecznych i ich relacji z władzami lokalnymi. Pierwsze nasze wrażenia sprowadzały się do konstatacji: „Jak u nich wszystko prosto działa”. Organizacje mają wystarczające środki finansowe, władza współpracuje ze społeczeństwem, mieszkańcy biorą udział w rządzeniu miastem czy gminą; problemów nie ma – odpowiadano nam podczas spotkań. „Cała Polska żyje jak jedna przyjazna rodzina”. Jednak dopiero dzięki naszym polskim partnerom i tłumaczowi dowiadywaliśmy się później, w jaki sposób w Polsce wypracowano tak dobrze funkcjonujący system.

Dobrze znając własne, ukraińskie realia, przedstawiciele organizacji społecznych, przyjeżdżając do Polski, najczęściej wykazują zainteresowanie następującymi kwestiami:

- Jaką rolę organizacje społeczne odgrywają w systemie samorządu terytorialnego w Polsce i w jaki sposób zostało to formalnie/prawnie uregulowane na poziomie ogólnopaństwowym i lokalnym?
  - **Akty prawne (państwowe i lokalne); kto inicjował ich przyjęcie, jak stosuje się je w praktyce?**
- W jaki sposób nawiązano partnerstwo pomiędzy organami władzy a organizacjami społecznymi?
  - **Kto był inicjatorem, kto brał udział w tym procesie, jak długo on trwał, jaka jest formalna i nieformalna specyfika ustanawiania partnerstwa?**
- Jaka jest rola organizacji społecznych w podejmowaniu decyzji i w rozwiązywaniu problemów na poziomie lokalnym?
  - **Jak to jest odzwierciedlone w prawie lokalnym, jak jest realizowane, jakie są skutki udziału organizacji społecznych w sprawowaniu władzy na poziomie samorządów?**
- Jak finansowane są organizacje społeczne w Polsce?
  - **Jakie możliwości przewiduje prawo, jak finansowane są organizacje społeczne w konkretnym mieście, powiecie, gminie?**

- W jaki sposób organizacje społeczne sprawują kontrolę nad przedstawicielami władzy?
  - **Jakie dokumenty regulują tę kwestię, jak taka kontrola funkcjonuje w praktyce, jakie są dobre praktyki?**
- Na czym polega aktywizacja i włączanie mieszkańców w sprawowanie władzy na poziomie lokalnym (sukcesy i porażki)?
  - **Realne przykłady. Nawet katalog błędów jest cenny dla ukraińskich gości!**
  - **Niejednokrotnie podczas spotkań mieliśmy do czynienia z sytuacją, kiedy uczestnicy pytali o istniejące problemy, a przedstawiciele władzy odpowiadali, że nie ma problemów, że wszystko funkcjonuje poprawnie.**
- Przykłady udanego i nieudanego wspólnego (władza i społeczeństwo) rozwiązywania lokalnych problemów.
  - **Wspólne stanowisko władzy i organizacji społecznych odebrane będzie jako najbardziej wiarygodne!**

Gdy przedstawiciele organów władzy mówią o sukcesach, wywołuje to zawsze niedowierzanie, z kolei opinie przedstawicieli organizacji społecznych niepoparte słowami władzy, często sprawia wrażenie chełpienia się własną wyjątkowością!

▶ Zainteresowania przedstawicieli samorządów

Tak się złożyło, że na Ukrainie, szczególnie w jej wschodniej części, do dziś istnieje przekonanie, że przedstawiciele władzy to „inni" ludzie, odróżniający się od „zwykłych śmiertelników", a sam gmach Rady Miejskiej czy administracji państwowej „zwykli" ludzie nazywają „Białym Domem".

Polscy samorządowcy nie rozumieją specyfiki ukraińskiej samorządności lokalnej, ukraińscy – polskiej. Kwestie, które w Polsce są oczywiste i zrozumiałe, ukraińskiej stronie trzeba wyjaśniać.

Dlatego, gdy ukraińscy przedstawiciele struktur samorządu lokalnego czy organów państwowej władzy wykonawczej po raz pierwszy odwiedzają swych polskich kolegów, pojawiają się liczne pytania i sprzeczne emocje. Na przykład: „Czemu w Polsce urzędnicy nie mają problemów, czemu wszystko działa tak dobrze?

Pieniądze w lokalnych budżetach są, mieszkańcy w większości przypadków szanują lokalną władzę i współpracują z nią". Zapamiętałam zdziwienie jednego z uczestników po udziale w sesji rady samorządu, podczas której, w prawie nieoficjalnej atmosferze, podejmowane były istotne dla regionu decyzje.

Dla ukraińskich przedstawicieli samorządów lokalnych wizyty studyjne w Polsce są interesujące, ponieważ:

Każdy urzędnik ma pewien zakres własnych zagadnień i zakłada, że właśnie znajdzie odpowiedź na interesujące go kwestie. Ponieważ najczęściej mamy do czynienia z szerokim spektrum zagadnień, od kanalizacji po inwestycje w oświacie, jest to wystarczająca zachęta do udziału w takich wizytach w Polsce.

Wizyta studyjna w Polsce to odwiedziny w „nowym" państwie z „nową" demokracją; demokracją ukierunkowaną na człowieka – wyborcę. My, urzędnicy organów samorządu lokalnego pragniemy od razu otrzymać uniwersalne lekarstwo na wszystkie nasze bolączki i często nie pojmujemy własnej choroby (własnych realnych problemów). Nie zawsze rozumiemy, co koniecznie należy zmienić, w jaki sposób, w jakim terminie, a zwłaszcza – za co? Jako władza lokalna jesteśmy przekonani, że bez środków finansowych niemożliwe są nawet najmniejsze zmiany. Jedziemy do kraju, którego struktury administracyjnej (podziału administracyjnego, zasad przepływu środków finansowych, systemu ochrony zdrowia i oświaty itp.) praktycznie nie znamy.

Informacje, które otrzymujemy, nakładamy na własne wyobrażenia, a nie na stan faktyczny. Najważniejsze jest dla nas, by zrozumieć, że sami możemy rozpocząć reformy, nie czekając np. na ustawy parlamentu. W ukraińskich realiach reforma najczęściej polega nie na definitywnej zmianie, ale na usprawnianiu już istniejącego systemu. Na przykład: „karta usług" – chociaż procedury świadczenia usług przez organ samorządowy są opisane, nie są jednak zebrane w jeden konkretny dokument. Funkcjonują strony internetowe jednostek samorządowych, ale nie zawierają niezbędnych informacji dla klientów. Spotkania z mieszkańcami odbywają się co tydzień, ale nie są anonsowane, a przebieg ich nie jest dokumentowany. Wszystko to realizowane jest w Polsce, gdzie wypracowane są standardy kontaktów z mieszkańcami.

W jaki więc sposób możemy otrzymać konieczne informacje, będąc na początku drogi zmian?

W każdej kwestii ważne jest zrozumienie kontekstu i terminologii.

Dla ukraińskich przedstawicieli organów samorządowych istotne są informacje dotyczące:

- ogólnych zasad relacji pomiędzy państwami członkowskimi UE;
- systemu administracyjnego działającego w Polsce (gmina-powiat-województwo);
- kompetencji każdego z podmiotów systemu administracyjnego i ich zależności finansowych;
- sposobu wyłaniania poszczególnych organów władzy, ich wzajemnych zależności.
- systemu podatkowego;
- systemu oświaty;
- systemu ochrony zdrowia;
- usług komunalnych;
- udziału społeczeństwa w kształtowaniu polityki na szczeblu lokalnym;
- kondycji organizacji społecznych w danym mieście/regionie;
- współpracy organizacji pozarządowych z władzą lokalną;
- wspólnego udziału organizacji pozarządowych i organów władzy w projektach i programach;
- przykładów innowacyjnych i inwestycyjnych projektów realizowanych na danym obszarze;
- problemów napotkanych podczas wdrażania reform.

Jeśli uczestnicy wizyty otrzymają odpowiedzi na te pytania, wypracują sobie właściwe wyobrażenie zarówno o Polsce, jak i wzajemnych relacji państw-członków Unii Europejskiej.

Praktyczne wskazówki do przygotowania wizyt studyjnych przez stronę polską:

Od 2006 r. jako kierownik grup przedstawicieli organizacji społecznych i organów samorządowych, a także jako członek wielu delegacji miałam okazję odwiedzić ponad 20 polskich gmin i ponad 30 organizacji pozarządowych. Opierając się na własnym doświadczeniu i dyskusjach z uczestnikami wizyt, pragnę zwrócić uwagę na istotne, moim zdaniem, aspekty przygotowania i prowadzenia wizyt studyjnych.

WAŻNE:

Aby spotkanie było efektywne, należy się do niego poważnie i odpowiednio wcześnie przygotować, uwzględniając wszystkie jego aspekty, a także kontekst całego programu pobytu grupy w Polsce.

Każde spotkanie, a zwłaszcza wizyta studyjna, odbywa się w określonym celu (ma określoną tematykę); kontakt obu stron wynikać powinien ze wzajemnego zainteresowania.

Aby zaspokoić oczekiwania wszystkich stron uważam za celowe – jeszcze na etapie planowania wizyty – aby uściślić, skąd pochodzą uczestnicy, jakie organizacje, miasta i regiony Ukrainy reprezentują. Ważne jest także, by uświadomić sobie, jakie korzyści może przynieść wizyta samym gospodarzom.

Przygotowanie każdej wizyty umownie podzielić można na dwie płaszczyzny: merytoryczną i organizacyjną. Podstawowe kwestie, na które należy zwrócić uwagę podczas przygotowań:

Pamiętam spotkanie ukraińskiej grupy (merowie miast, przedstawiciele organizacji społecznych i lokalni liderzy) z polskimi przedstawicielami władz lokalnych w 2010 r. Jednego z merów najbardziej interesowały kwestie gospodarki komunalnej, bowiem na Ukrainie jest to jeden z najistotniejszych problemów społeczności lokalnych. Bardzo chciał zobaczyć, jak wytwarza się energię z odpadów oraz jak utylizowane są ścieki komunalne, choć nie przewidywał tego program wizyty. Tak się złożyło, że na spotkaniu obecny był specjalista zajmujący się w urzędzie miasta właśnie tymi kwestiami, który ochoczo zgodził się wszystko pokazać i objaśnić. Zaistniała więc sytuacja, że w nadprogramowej wycieczce zorganizowanej dla garstki zainteresowanych uczestniczyć musieli wszyscy pozostali. By temu zapobiec, pożądane jest wcześniejsze szczegółowe zaplanowanie przedmiotu spotkania i omawianych kwestii.

Przedmiot wizyty studyjnej

Przedmiotem spotkania jest określona kwestia, stąd istotne jest podanie ram tematycznych i zakresu problemów, które będą omawiane.

Bardzo ważne jest, by uczestnicy spotkania poinformowani byli o jego przedmiocie z wyprzedzeniem i dzięki temu mogli przygotować swoje pytania oraz określić, do kogo będą adresowane.

Miejsce spotkania

Z reguły spotkania odbywają się w siedzibach instytucji lub organizacji goszczących bądź ich partnerów, choć możliwe jest też zorganizowanie ich na neutralnym gruncie. Wszystko zależy jednak od konkretnych uwarunkowań.

Na potrzeby naszych wizyt miejsca spotkań z reguły były przez polskich partnerów dobrze dobierane. Zdarzają się jednak sytuacje wyjątkowe. W jednym z polskich miast burmistrz i jego pracownicy odbywali spotkanie z ukraińską delegacją poza budynkiem urzędu miasta; w toku prezentacji opowiadali, jak wspaniale funkcjonuje biuro informacyjne, wspomnieli też, że w siedzibie urzędu swoimi lokalami dysponują organizacje społeczne. Uczestnikom spotkania nie dane było jednak tego zobaczyć, co sprawiło, że nie do końca zrozumieli, jak to, o czym słyszą, funkcjonuje w praktyce.

Kolejnym przykładem jest spotkanie z organizacją społeczną, której siedziba znajduje się w zabytkowym budynku muzeum. Podczas spotkania gospodarze opowiedzieli o realizowanych projektach, gościom rozdali foldery w języku polskim, wreszcie poprosili o pytania. Na tym spotkanie się zakończyło. Uczestnicy opuścili je rozczarowani, bowiem w praktyce niczego nie zrozumieli, a wyraźny zawód sprawił fakt, że nie oprowadzono ich po muzeum. Zatem nie zilustrowano długiego wywodu o niezwykle interesujących zbiorach muzeum.

Jak pokazuje doświadczenie, najbardziej udane spotkania odbywają się tam, gdzie można zademonstrować poruszane kwestie. Jeśli na przykład omawiane będą „karty usług", ale gospodarze ich nie pokażą, nie zaprowadzą w miejsce, gdzie karty są udostępnione, nie dadzą ich uczestnikom do ręki, nie pozwolą zobaczyć na własne oczy, nie wywrze to na gościach odpowiedniego wrażenia, nawet jeśli karty zostaną pokazane podczas prezentacji multimedialnej.

Czas spotkania

Pierwszym krokiem do sukcesu jest odpowiedni wybór czasu i dnia tygodnia. Warto przedyskutować czas przeznaczony na spotkanie, a umówionego terminu należy ściśle przestrzegać.

Ukraińskich gości interesuje w zasadzie wszystko. Z uprzejmości nasi polscy partnerzy czasami nie odmawiają zorganizowania nadprogramowej wycieczki, omówienia dodatkowych tematów, znalezienia czasu na inne pytania. Taka serdeczność staje się jednak przyczyną zmiany planów gospodarzy, a także negatywnie wpływa na przestrzeganie grafiku prac grupy, powodując spóźnienia na kolejne umówione spotkania. Lepiej więc na samym początku określić ramy czasowe i ich przestrzegać.

Liczba uczestników. Kogo reprezentują?

Umawiając się na spotkanie, warto określić także liczbę uczestników. Aby efektywnie przeprowadzić spotkanie, należy wcześniej powiadomić gospodarzy o składzie grupy: kogo uczestnicy reprezentują, czym się zajmują.

Znajomość grupy ułatwi gospodarzom przygotowanie się do spotkania, zaplanowanie tematu wystąpienia i dyskusji, pozwoli przewidzieć możliwe pytania itp.

Tematy omawiane podczas spotkań

Spotkania wymagają odpowiedniego przygotowania: prezentacji, materiałów promocyjnych, wystąpień specjalistów czy członków organizacji itp.

Podczas naszych wizyt zdarzały się przypadki, gdy uczestnikom przychodziło słuchać 30-minutowych prezentacji sekretarki burmistrza (slajdy z polskim tekstem) o mieście, jego mieszkańcach, historii itp. Po 15 minutach praktycznie wszyscy zaczynali się nudzić, tłumaczowi zaś nie pozostawało nic innego, jak tłumaczyć opis zdjęć, w miarę możliwości wyjaśniać wybrane terminy specjalistyczne czy ogólnie specyfikę funkcjonowania polskich samorządów. Kiedy pojawiły się pytania dotyczące np. budżetu miasta czy infrastruktury, goście dowiadywali się, że

odpowiedzieć może na nie specjalista w danej dziedzinie, że może uczynić to później za pośrednictwem poczty elektronicznej, a zasadniczo wszystkie te informacje zamieszczone są na stronie internetowej urzędu. Wątpię, czy po powrocie ktoś z uczestników wizyty wspomni to miasto i czy zechce dowiedzieć się o nim czegoś więcej z jego polskojęzycznej strony internetowej.

Na początku spotkania konieczna jest, naszym zdaniem, **krótka prezentacja miejscowości (liczba mieszkańców, lokalizacja regionu na mapie kraju – nie tylko samego województwa, ciekawe i ważne miejsca, inne informacje, które gospodarze uznają za istotne). To samo dotyczy organizacji (cele, zadania, struktura, najważniejsze sukcesy i problemy).** Warto przygotować prezentację PowerPoint, bowiem wizualizacja ułatwia percepcję. **Taka prezentacja nie powinna przekraczać 10 minut.** Oglądanie i czytanie slajdów nie może powodować dyskomfortu słuchaczy, dlatego też należy unikać częstych błędów:

- *nadmiaru tekstu w języku polskim na jednym slajdzie;*
- *przeciążenia tekstu cyframi i nazwami własnymi;*
- *różnorodności kwestii na jednym slajdzie;*
- *przeładowania slajdu zbyt dużą liczbą obiektów (tekst, zdjęcia, inne znaki graficzne);*

Po prezentacji, gdy uczestnicy wyrobią sobie ogólne pojęcie o miejscu, w którym się znajdują, można przejść do wystąpień ekspertów lub przedstawicieli organizacji, omówienia konkretnych tematów, zorganizowania spaceru po mieście, zaplanowanych w programie wizyt w organizacjach lub instytucjach.

Podsumowanie

W tym rozdziale staraliśmy się przybliżyć znaczenie polskich doświadczeń dla Ukrainy. Naszym zdaniem wspólne wizyty studyjne ukraińskich przedstawicieli organów samorządu lokalnego i organizacji społecznych w Polsce pozwolą nie tylko poznać polskie doświadczenia efektywnej samorządności lokalnej, ale sprzyjać będą również nawiązaniu dialogu pomiędzy ukraińską władzą i mieszkańcami we wspólnym rozwiązywaniu problemów na poziomie lokalnym.

Opisaliśmy specyfikę Ukrainy i pewne odmienności między jej zachodnimi i wschodnimi regionami, podkreślając, że na zachodniej Ukrainie zaufanie do

struktur państwowych jest większe niż do ludzi, na wschodniej zaś – odwrotnie – ludzi darzy się większym zaufaniem niż struktury państwowe.

Bazując na naszych doświadczeniach sześcioletniej współpracy z polskim partnerem – Fundacją Kultury Chrześcijańskiej ZNAK, nakreśliliśmy katalog zasadniczych kwestii budzących zainteresowanie przedstawicieli organizacji pozarządowych i organów samorządowych z Ukrainy.

Zdajemy sobie sprawę, że większość przedstawicieli administracji i organizacji pozarządowych ma duże doświadczenie w organizacji wizyt studyjnych. Goście z Ukrainy pochodzą jednak głównie z zachodniej części kraju, której przedstawiciele z reguły dobrze znają procesy zachodzące w Polsce, mają dostęp do polskiej telewizji, pochodzą często z miejscowości posiadających partnerskie umowy ze stroną polską. W tym rozdziale określiliśmy zagadnienia, które wydają się być najbardziej istotne dla przedstawicieli władz lokalnych i organizacji społecznych ze wschodniej Ukrainy, dla których partnerstwa z polskimi organizacjami czy miastami są raczej wyjątkiem niż regułą.

Polsce nie brakuje pozytywnych doświadczeń i chęci dzielenia się nimi, u nas z kolei nie brak aktywnych ludzi chcących zastosować je na Ukrainie.

Jak organizujemy wizyty studyjne? Polska perspektywa

Sylwia Gajownik,
Ewa Skoczkowa

Wprowadzenie

Propozycje zawarte w tym rozdziale są wynikiem naszych długoletnich doświadczeń w organizacji wizyt studyjnych dla gości z Ukrainy i Białorusi, jak również spotkań z gośćmi z Ukrainy, Federacji Rosyjskiej, Białorusi, Mołdawii, Azerbejdżanu i Tadżykistanu.

Nasze doświadczenia zostały uzupełnione o wiele cennych aspektów, które zostały zebrane w czasie wizyt studyjnych przeprowadzonych w ramach realizacji projektu pt. *Współpracujemy. Podniesienie efektywności przekazywania polskich doświadczeń* finansowanego ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w ramach programu *Rita. Przemiany w Regionie*.

Mamy nadzieję, że nasze przemyślenia i sugestie okażą się dla Państwa cenną pomocą przy organizowaniu wizyt studyjnych lub w czasie goszczenia u siebie gości z krajów byłego ZSRR.

Zanim grupa przyjedzie do Polski

Część merytoryczna

1) Zakres tematyczny wizyty studyjnej

Zasadniczo programy o zbyt szerokiej tematyce np. „demokracja w Polsce", „rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce" czy „kondycja społeczeństwa

obywatelskiego w Polsce" rzadko się udają, program „o wszystkim" łatwo staje się programem „o niczym".

Jeżeli zdecydujemy się na szeroką tematykę, ponieważ zależy nam na przedstawieniu gościom np. z Białorusi funkcjonowania kraju innego niż ich własny (co w tym przypadku jest celowe), musimy mieć świadomość, że przygotowanie takiej wizyty jest bardzo trudne.

W naszej gestii jako organizatora pozostaje taka prezentacja ogólnego pojęcia (np. demokracja, społeczeństwo obywatelskie), by zawrzeć jego kluczowe elementy. To od nas zależy, w jaki sposób zaprezentujemy daną tematykę. W ramach programu poświęconego np. demokracji w Polsce możemy wybrać następujące elementy:

- prezentacja funkcjonowania administracji publicznej w Polsce (zwłaszcza jednostek samorządu terytorialnego),
- rola organizacji pozarządowych i ich zaangażowanie np. w rozwiązywanie problemów lokalnych, społecznych,
- granice wolności słowa i funkcjonowanie wolnych mediów.

Najlepiej omówić ww. aspekty w tej kolejności, ponieważ tylko wówczas stwarzamy naszym gościom szansę zrozumienia sposobu funkcjonowania naszego kraju.

Kilka lat temu organizowaliśmy wizyty studyjne dla liderów społecznych z Białorusi w ramach szeroko zarysowanego programu poświęconego wsparciu społeczeństwa obywatelskiego. Obszerna tematyka spowodowała, że dokonaliśmy wyboru kilku istotnych elementów (opisanych wyżej) i według takiego klucza dobieraliśmy konkretne miejsca wizyt studyjnych i ekspertów, zawsze według stałej kolejności: samorząd-sektor pozarządowy-media. Podczas umawiania każdej wizyty studyjnej prosiliśmy o przybliżenie konkretnego zagadnienia. Zapraszaliśmy grupy do gmin/powiatów/dzielnic, by otrzymać obraz kompetencji samorządu (staraliśmy się pokazać, w jakim stopniu jest on autonomiczny finansowo i prawnie względem państwa). Spotkaliśmy się również z przedstawicielami organizacji pozarządowej, by przedstawić możliwości działania danej organizacji, jej realny wpływ na życie mieszkańców oraz sposób współpracy z samorządem przy realizacji zadań publicznych (pozyskiwanie finansowego wsparcia, realizacja projektów). Spotkaliśmy się z dziennikarzami, którzy opowiadali o praktycznej realizacji zasady wolności słowa. Podczas organizacji pierwszej wizyty nie doprecyzowaliśmy problematyki, co w konsekwencji spowodowało, że podczas kilku spotkań ujawniła się pewna niespójność poruszanych tematów z założeniami wizyty. W trakcie wielu

spotkań trafiliśmy jednak na osoby, które bardzo dobrze przygotowały się do wizyty. Podczas następnych wizyt zwracaliśmy szczególną uwagę na kwestię precyzyjnego określenia zakresu tematycznego spotkania. Co istotne, w ankietach ewaluacyjnych uczestnicy bardzo wysoko oceniali kolejność miejsc wizyt i spotkań, podkreślając, że rozpoczęcie wizyty od samorządu, wytłumaczenie podziału administracyjnego i zasad współpracy z sektorem pozarządowym pozwalało im stosunkowo szybko zrozumieć polską specyfikę.

WAŻNE:

Im więcej szczegółowych ustaleń dotyczących programu dokonamy z osobą prowadzącą spotkanie (instytucją goszczącą) na etapie umawiania spotkań, tym większą będziemy mieli pewność, że zaplanowane kwestie merytoryczne zostaną rzeczywiście przedstawione naszym gościom. Możemy wręcz omówić czy też opracować dla prowadzących scenariusz spotkania.

Dla prowadzących spotkanie takie wskazówki są niezwykle cenne, ponieważ pozwalają na wybranie z szerokiego spektrum działań tych informacji, które naprawdę interesują grupę. Wówczas osoby prowadzące spotkanie nie są zmuszone „testować” podczas spotkania, który aspekt dla danej grupy jest ciekawy, narażając się tym samym na objawy zniechęcenia ze strony słuchaczy.

Dotyczy to zwłaszcza dużych instytucji czy organizacji, gdzie spotykający się z gośćmi pracownik często nie jest w stanie opowiedzieć o całej działalności danej jednostki. Wówczas może pojawić się problem, jeśli organizator dość ogólnie zarysuje tematykę spotkania. Uszczegółowienie tematu pozwala instytucji goszczącej zaangażować do przeprowadzenia spotkania najbardziej kompetentną osobę.

Bardzo często, reprezentując Fundację Znak, prowadzę spotkania dla różnych grup z Ukrainy, Białorusi, Rosji i Mołdawii. Takie sytuacje są często źródłem powtarzających się problemów. Dotyczy to po pierwsze faktu, że nie wiem, jaka jest ogólna tematyka wizyty studyjnej, nie mam żadnej wiedzy o jej uczestnikach, zawsze – w sposób niezwykle ogólny – jestem proszona przez organizatora o przedstawienie działalności Fundacji i funkcjonowania III sektora w Polsce. Wtedy nie wiadomo, co tak naprawdę powiedzieć, żeby przedstawić grupie te kwestie, które

mogą liczyć na największe zainteresowanie. Aby dowiedzieć się, które zagadnienia są dla grupy najciekawsze, zawsze proszę uczestników – już w trakcie spotkania – o krótkie przedstawienie siebie i organizacji/instytucji, którą reprezentują, jak również pytam o oczekiwania, które mają względem wizyty w mojej organizacji. W ten sposób na bieżąco staram się dostosować swoje wystąpienie do potrzeb danego spotkania.

Drugą kwestią, o której warto wspomnieć, jest fakt, że nie mam partnera w osobie dobrego tłumacza. Osoba tłumacząca (ktoś znający język polski, najczęściej studenci filologii rosyjskiej) w ogóle nie jest w stanie poradzić sobie z poruszaną tematyką. Często więc albo grupa jest znudzona takim spotkaniem, albo nie kryje zaskoczenia moimi słowami. Znam język rosyjski w stopniu wystarczającym, by stwierdzić, słuchając tłumaczenia, że nie tylko nie oddaje ono sensu mojej wypowiedzi, ale ten sens wypacza. Dodatkowo, samym tłumaczom muszę wyjaśniać różne kwestie (np. co to jest organizacja pożytku publicznego), ponieważ często nie mają oni podstawowej wiedzy w tym zakresie, stąd bardzo często nie potrafią dokonać właściwego przekładu.

Zawsze wychodzimy z takich sytuacji obronną ręką, gdyż uczestnicy przejawiają ogromną ciekawość i są bardzo otwarci. Zawsze nawiąże się między nami nić zrozumienia i porozumienia. Ale czy można to nazwać przekazywaniem doświadczeń? Jest to raczej miła pogawędka o Polsce i krajach, z których pochodzą, co jest dla mnie zawsze bardzo interesujące. Takie podejście jednak, w mojej opinii, sprowadza wizytę studyjną do poziomu wycieczki z elementami edukacyjnymi, jednak nie jest to wizyta studyjna, której sednem jest zapoznawanie się z polskimi doświadczeniami.

2) Dobór uczestników

Łatwiej zorganizować program dla grup względnie jednorodnych np. przedstawicieli samorządu, organizacji pozarządowych, dziennikarzy lub też osób reprezentujących różne środowiska, ale specjalizujących się w danej dziedzinie np. przedstawiciele sektora pozarządowego i urzędnicy samorządowi odpowiedzialni za współpracę z organizacjami pozarządowymi. Można też połączyć grupę samorządowców i dziennikarzy zajmujących się sprawami lokalnej polityki, zainteresowanych sposobami rozwiązywania lokalnych problemów.

O wiele trudniej jest wówczas, gdy z racji specyfiki projektu organizujemy program dla grup złożonych z przedstawicieli różnych branż i dziedzin. Taka sytuacja wymaga dużego nakładu pracy organizatorów po obu stronach granicy, jak i moderatora podczas spotkań i wizyt studyjnych.

Podczas organizacji ww. wizyt studyjnych oprócz szeroko sformułowanego programu w każdej grupie mieliśmy przedstawicieli bardzo różnych branż i dziedzin. Marynarz, artysta, działacz opozycyjny, pracownicy sowchozu (notabene tego samego, którego dyrektorem był Łukaszenka zanim przeniósł się do Mińska), drobny przedsiębiorca, emeryt, studenci, nauczyciele, bibliotekarze, lekarz – wszyscy przyjechali do Polski, by zobaczyć, w jaki sposób funkcjonuje u nas społeczeństwo obywatelskie. Każdy z nich zainteresowany był najbliższym swojej dziedzinie zagadnieniom. Przed nami było niezwykle trudne zadanie, by utrzymać zainteresowanie całej grupy we wszystkich odwiedzanych miejscach. Jednak mimo to najczęściej pierwszym i czasem jedynym pytaniem, które pojawiało się w każdym z miejsc było pytanie o wysokość zarobków i konkluzja, że na Białorusi to może tak będzie za 100 lat. Tylko względna znajomość zainteresowań grupy i świadomość, że musimy bardzo szczegółowo określić tematykę każdego spotkania pozwalała nam na w miarę dobre dostosowanie programu do ich oczekiwań.

W ramach realizacji projektów pomocowych dla Ukrainy już pierwszy projekt odbywający się w roku 2006 został tak sprecyzowany, by uczestnicy wizyt studyjnych byli zainteresowani tym samym zagadnieniem. Za pośrednictwem naszego ukraińskiego partnera staramy się przed wizytą dowiedzieć jak najwięcej o uczestnikach.

Jednak zawsze może się pojawić problem (nawet w przypadku starannie dobranej grupy), że jeden lub kilku uczestników postanowi potraktować wizytę studyjną jak wycieczkę, co będzie negatywnie wpływało na resztę grupy. By tego uniknąć, bardzo ważna jest ścisła współpraca z partnerem zagranicznym odpowiedzialnym za dobór uczestników tj. z koordynatorem wyznaczonym przez partnera do współpracy z polską stroną. Najlepszym rozwiązaniem byłoby, gdyby koordynator razem z grupą wziął udział w wizycie studyjnej i był jej kierownikiem, a jeżeli nie ma takiej możliwości, powinien on wyznaczyć do tego kompetentną osobę. Pozwoli to uniknąć nieprzyjemnych sytuacji podczas realizacji wizyty studyjnej.

Podczas realizacji naszego pierwszego projektu finansowanego w ramach polskiej pomocy zagranicznej MSZ w roku 2006 (to był też nasz pierwszy projekt realizowany z ukraińskim partnerem, którego wcześniej nie znaliśmy) mieliśmy do czynienia z bardzo nieprzyjemną sytuacją związaną z zachowaniem jednego z uczestników (przedstawiciela samorządu ze wschodniej Ukrainy). Nasz ówczesny partner ukraiński wyznaczył do opieki nad grupą jedną ze swoich pracownic (nie była to koordynatorka projektu z ramienia partnera), która od samego przyjazdu

nie wykazywała jakiejkolwiek woli zrozumienia, po co przyjechała do Polski ani chęci do współpracy z nami. Nie wypełniała ona swoich obowiązków jako kierownik grupy, co – niestety – pozwoliło jednemu z uczestników na zachowania niedopuszczalne: głośnie komentowanie podczas spotkań, wychodzenie podczas spotkań, by się przespacerować, rozpraszanie innych uczestników, pretensje do nas, do tłumacza, że przekłada na język ukraiński, a nie rosyjski. Próby uspokojenia sytuacji podejmowane przez nas nie przynosiły żadnych skutków. Niemożliwe było również wpłynięcie na niego poprzez „kierowniczkę" grupy, gdyż była ona jedną z kilku osób, które chętnie przebywały w jego towarzystwie. Po dwóch dniach nagle sytuacja się zmieniła, uczestnik zaczął kontrolować swoje zachowanie, co pozwoliło nam przeprowadzić wizytę studyjną do końca. Podczas pożegnania był tak serdeczny i tak bardzo dziękował tłumaczowi za doskonałą pracę, a nam za organizację, że nie bardzo wiedzieliśmy, co było przyczyną tej zmiany. Później okazało się, że został skutecznie „przywołany do porządku" przez samych uczestników wizyty studyjnej, którzy czuli się bardzo zażenowani jego zachowaniem, zawstydzeni opinią, którą gospodarze wizyt mogą sobie wyrobić o Ukraińcach. W tym przypadku zawiodła „kierowniczka" grupy, jej rolę przejęli inni uczestnicy, ale to są sytuacje, które nie powinny mieć miejsca.

3) Rola partnera polskiego i zagranicznego w organizacji wizyty

Instytucje finansujące programy współpracy z zagranicą (np. Ministerstwo Spraw Zagranicznych w ramach konkursu „polska pomoc rozwojowa") nakładają na podmioty startujące w konkursach grantowych obowiązek posiadania partnera z kraju, który chcemy objąć naszymi działaniami.

Bardzo często zdarza się, że poszukujemy partnera z kraju, który nas interesuje np. za pośrednictwem internetu. Otrzymujemy od niego – konieczny w konkursie – list partnerski, nie mając za sobą doświadczenia wcześniejszej współpracy. Często podczas realizacji projektu okazuje się, że partner nie do końca rozumie swoją rolę w projekcie. Ogranicza się do roli podwykonawcy, którego zadaniem jest zebrać uczestników wizyty studyjnej i przywieźć do Polski.

WAŻNE:

Wiadomo, że nawet ze sprawdzonym partnerem zagranicznym musimy kiedyś zacząć współpracę. Poszukiwanie go przez internet nie jest bynajmniej niewłaściwe, w obecnych czasach jest to jedna z najlepszych

form znalezienia partnera za granicą. Ale pamiętajmy, że konieczne jest konkretne przedstawienie partnerowi (nowemu, ale też sprawdzonemu) jego roli w projekcie. Partner musi mieć świadomość, że jest równie ważnym jak my realizatorem działań, a nie tylko podwykonawcą i za to otrzymuje stosowne wynagrodzenie. Jeżeli nie będzie rozumiał, czego od niego oczekujemy, nie będzie znał swojej roli, nasza współpraca będzie trudna.

W miarę możliwości dobrze jest utrzymywać komunikację z partnerem w **jego języku**, a nie w języku angielskim, który zwłaszcza na Wschodzie stanowi problem i często powoduje dodatkowe niezrozumienie. Może to doprowadzić do sytuacji, że partner długo nie będzie przesyłał nam odpowiedzi, gdyż albo nie zrozumie naszej prośby, albo będzie miał problem w znalezieniu osoby, która odpisze w języku angielskim. Zdecydowanie komplikuje to komunikację.

Częstym błędem organizacji planującej realizację zadania jest fakt, że nie konsultuje ona swoich pomysłów z partnerem zagranicznym. Dotyczy to też współpracy już ze sprawdzonym partnerem. Z naszego punktu widzenia takie działania wydają się bardzo ważne i niezbędne dla dobrej realizacji projektu. Co prawda partner nie oponuje, gdyż np. nie rozumie swojej roli w projekcie, więc wykona tylko przydzielone mu zadanie, żeby polski realizator czuł się usatysfakcjonowany.

Taka sytuacja jest bardzo niekorzystna dla osiągnięcia zakładanych rezultatów projektu, często jest np. powodem niewłaściwego doboru uczestników, co skutkuje brakiem możliwości konkretnego określenia zainteresowań i potrzeb uczestników projektu. Natomiast świadomy swojej roli partner zagraniczny odpowiednio przygotuje uczestników do wizyty w Polsce oraz zapozna ich z podstawowymi różnicami w zakresie podejmowanego tematu.

To wszystko przekłada się bezpośrednio na realizację wizyty. Nie powinna to być wycieczka do Polski a wizyta studyjna, która – jako ważny element działań w projekcie – pozwala uczestnikom na odpowiednią implementację doświadczeń zebranych w Polsce.

WAŻNE:

Rola partnera jest kluczowa przy doborze uczestników. Im rzetelniej przygotujemy się na tym etapie działań, tym większa pewność, że wizyta studyjna okaże się sukcesem (merytorycznym).

Najczęściej kryteria doboru uczestników musimy zaplanować już na etapie opracowywania wniosku o dofinansowanie, dlatego warto tę kwestię skonsultować wspólnie z naszym partnerem, który lepiej od nas zna realia danego kraju i rzeczywiste potrzeby i który może zaproponować możliwe do wykonania działania.

Polegając wyłącznie na własnych pomysłach, możemy spotkać się – na etapie realizacji projektu – z problemami, które nie pozwolą nam na dobór uczestników według zaplanowanego wcześniej klucza. Wtedy może zdarzyć się sytuacja, że w grupie studyjnej pojawią się uczestnicy zupełnie przypadkowi i nie zainteresowani tematyką.

Część logistyczna

1) Przygotowanie wizyty

- **wizy dla uczestników:** Do tego zadania należy przygotować się odpowiednio wcześnie, gdyż procedura przyznawania wiz jest czasochłonna. Przesłanie do Konsulatu RP zaproszenia dla uczestników – z opisem celu ich przyjazdu i źródła finansowania – pozwoli uzyskać bezpłatne wizy. W budżecie projektu można zaplanować koszt dwukrotnego wyjazdu po wizy, ponieważ jest to wydatek związany bezpośrednio z realizacją projektu.

WAŻNE:

Umówienie wizyt studyjnych – opracowanie harmonogramu i określenie liczby spotkań w ciągu dnia: proponujemy przygotować mniej napięty program i dać możliwość przedłużenia poszczególnych spotkań (jeśli „zaiskrzy" i gospodarze będą skłonni poświęcić nam więcej czasu), zamiast skracać je ze względu na kolejne punkty wizyt. Lepiej poświęcić więcej czasu na jedno spotkanie niż przeznaczyć po jednej godzinie na odwiedzenie danego miejsca, a następnie kolejnego.

Uczestnicy będą mogli spokojnie opanować wiedzę, zadać pytania, lepiej zapoznać się z prezentowanym doświadczeniem. Trzeba uwzględnić fakt, że nadmiar nowych informacji i miejsc jest trudny do przyswojenia w tak krótkim czasie.

- **określenie języka wizyty:** Nie zawsze język urzędowy, który nam wydaje się być naturalnie używanym, jest odpowiedni. Powinniśmy skonsultować tę kwestię z zagranicznym partnerem i pod tym kątem dobrać tłumacza.

Podczas organizacji wizyt studyjnych dla Białorusinów założyliśmy, że język białoruski będzie językiem najwłaściwszym dla uczestników. Nie było większych problemów z jego zrozumieniem, natomiast podczas wypełniania ankiet ewaluacyjnych na zakończenie wizyty tłumacz musiał pomagać uczestnikom wypełnić ją po białorusku, gdyż większość z nich nie radziła sobie. Powodem tego jest fakt, iż jednak na co dzień w Białorusi używany jest język rosyjski, a nie białoruski, zwłaszcza pisany. Chcieliśmy dobrze, a przysporzyliśmy kłopotu uczestnikom. Część oddawała nam ankiety wypełnione po rosyjsku i przepraszała, że inaczej nie potrafi.

- **przygotowanie krótkiej informacji o najistotniejszych różnicach** wynikających z polskiej specyfiki (podział administracyjny i kompetencje poszczególnych władz, system szkolnictwa i ochrony zdrowia itp.), z którymi mogą się zetknąć. Organizator powinien na tyle dobrze **znać realia partnera**, by ocenić, co może być dla grupy niezrozumiałe, trudne, odmienne. Takie podstawowe informacje warto wcześniej wysłać organizatorowi zagranicznemu, by grupa mogła się z nimi zapoznać i przygotować ewentualne pytania.

Bardzo często podczas realizacji wizyt studyjnych spotykaliśmy się z sytuacją, często już po pierwszym spotkaniu w Małopolskim Urzędzie Marszałkowskim, gdzie w sposób bardzo przystępny tłumaczono podział administracyjny i kompetencyjny Polski, że uczestnicy od razu mówili nam, że było to dla nich zrozumiałe. Jednak podczas kolejnego spotkania znów padały pytania o podział administracyjny, o zależności między poszczególnymi jednostkami władzy w Polsce. Ponownie pytano o to, co było wyjaśniane podczas pierwszego spotkania. W końcu doszliśmy do wniosku, że polski podział administracyjny jest tak odmienny od tego,

z którym na co dzień mają do czynienia nasi uczestnicy, że tylko ich wcześniejsze przygotowanie pozwoli zaoszczędzić czas, który przeznaczany jest w jednostkach samorządu każdego szczebla na jego ponowne tłumaczenie. Dla uczestników jest to na tyle nowa wiedza, że trudno im ją od razu przyswoić.

Realizacja wizyty studyjnej

Ta część dotyczy nie tylko organizatora wizyty, ale także instytucji i organizacji goszczących.

Bardzo ważne dla przebiegu wizyty studyjnej jest odpowiednie przygotowanie ze strony instytucji/organizacji goszczących. Planując wizytę, dobrze jest wymagać od organizatorów szczegółowych informacji o grupie, o jej zainteresowaniach i konkretnej tematyce, którą chcą poruszyć.

Podczas wizyt studyjnych dla Ukraińców często pytano o niepowodzenia w podejmowanych przedsięwzięciach, przypadki korupcji (tego dotyczy m.in. tematyka naszych projektów) lub innych negatywnych przykładów związanych z podejmowaną tematyką. Na pytanie odnośnie do przypadków korupcji w urzędzie usłyszeliśmy odpowiedź: „U nas wszystko jest w porządku, gdzieś tam coś było, ale nie wiemy dokładnie, bo to nie u nas". Na pytanie o niepowodzenia padała odpowiedź: „U nas akurat wszystko się udało, nie było problemów, gdzieś tam coś było nie tak, ale nie u nas". W czasie ewaluacji programu uczestnicy podkreślali, że jeśli zachęcamy ich, by przechodząc transformację u siebie, nie popełniali naszych błędów, naprawdę chcieliby zobaczyć te błędy i o nich konkretnie podyskutować, a nie słuchać tylko o sukcesach i życzeniach, by Ukraina podążała polską drogą, bo to nie jest wystarczająca informacja.

WAŻNE:

Uczestnicy wizyty studyjnej nie są wyborcami (dla samorządów), kontrolerami z ramienia grantodawców (dla organizacji pozarządowych). Powinniśmy mówić otwarcie o problemach, niedostatkach i własnych błędach, ponieważ jest to odpowiedź na rzeczywiste oczekiwania grup ze Wschodu podczas wizyt studyjnych. Goście docenią, że gospodarze traktują ich jak partnerów, a nie jak odbiorców filmu reklamowego.

Przebieg spotkania

1) Zasada ograniczonego zaufania względem znajomości polskich realiów

Nie możemy zakładać, że dla gościa z zagranicy wszystko jest tak jasne, jak dla nas: struktura administracyjna i podział kompetencji organów władzy, struktura szkolnictwa, system ochrony zdrowia, zasady finansowania organizacji pozarządowych itp. Często podczas spotkań prowadzący porusza tematy wykraczające poza główne zagadnienie. Najczęściej goście nie wiedzą, o czym mowa, dlatego jest bardzo istotne, by wyjaśnić w skrócie specyfikę tematu. Może to zrobić prowadzący, może o to poprosić moderator grupy (polski koordynator). Czasem osoby, które w danej chwili przejawiają mniejsze zainteresowanie, mogą nawet twierdzić, że wszystko rozumieją, by skrócić czas spotkania, rezygnując z tłumaczenia. Często chcą zrezygnować z tłumacza, tylko dlatego, że dane zagadnienie ich nie interesuje, aby w ten sposób skrócić czas spotkania.

Podczas wizyt studyjnych, zwłaszcza w samorządach, spotykamy się ze stwierdzeniami: „Jak to u nas Słowian, my się przecież rozumiemy bez tłumacza; nasze języki i doświadczenia są takie podobne, że nie potrzeba wysiłku; pewnie u was jest tak samo", „Ukraińcy, a to oni dokładnie wiedzą, co się u nas dzieje". Najczęściej jest to związane z kontaktami lub współpracą z samorządami z zachodniej Ukrainy. Mieszkając kilkanaście czy kilkadziesiąt kilometrów od polskiej granicy, nie jest trudno śledzić to, co się dzieje w sąsiedniej Polsce, podróżować do Polski. Ciężko – chociaż staramy się bardzo – jest wytłumaczyć, że tak nie jest dla kogoś, kto mieszka kilkanaście lub kilkadziesiąt kilometrów od Rosji. Zawsze używamy tego argumentu i budzi to niedowierzanie, że Ukraina jest taka duża i może być daleko od Polski. Uśmiechy słuchaczy i potakiwanie nie oznaczają zrozumienia, tylko zazwyczaj grzeczność. Goście pochodzący ze wschodniej Ukrainy, setki kilometrów od granicy z Polską wiedzą naprawdę niewiele bądź nic o Polsce. Język polski, w tym alfabet (którego znajomością wykazują się bardzo często samorządowcy z zachodniej Ukrainy) jest im równie obcy jak nam turecki. Dlatego też należy tłumaczyć wszystko w niezwykle prosty sposób, nie zarzucać uczestników nadmiarem informacji. Nie wychodźmy z złożenia, że mamy do czynienia z kolegami z tej samej branży, którzy przecież nas dobrze znają.

2) Przygotowanie prezentacji (jeżeli koniecznie się na nią decydujemy)

Z przygotowanej w języku polskim prezentacji podczas spotkania skorzysta tylko i wyłącznie tłumacz, który po prowadzącym (najczęściej czytającym) będzie tłumaczyć.

Podczas wizyt najczęściej przedstawiane są nam ogólne prezentacje (gotowe na okoliczność różnych spotkań, w tym delegacji zagranicznych). W 99% przygotowane są one w języku polskim i przeładowane informacjami, które prowadzący czyta, a tłumacz dokładnie przekłada grupie, która i tak nie rozumie ogólnego sensu prezentacji. Tylko strona polska jest w stanie przeczytać i zrozumieć całą prezentację.

„Ach, Ci Ukraińcy tak entuzjastycznie przyjęli naszą prezentację, tak potakiwali głowami. A kiedy trzy dni temu pokazywaliśmy ją delegacji z Hiszpanii, wszyscy spali" – usłyszeliśmy w jednym z miast, w którym odbywała się nasza wizyta studyjna w roku 2010. Warto dodać, że w jednym slajdzie mieściła się cała drobno zapisana kartka A4 (bez marginesów), a prowadząca skrupulatnie wszystko z niej czytała.

Aby zobrazować Państwu, jak nasi goście mogli wtedy skorzystać z podawanych informacji, prosimy o przeczytanie (bardzo szybko, gdyż slajdy podczas prezentacji też są zmieniane w rytm osoby prezentującej) podanego poniżej slajdu:

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Завдання дослідження :

- ✓ Розробити методику формування рейтингу міст обласного підпорядкування Донецької області
- ✓ Зібрати інформацію щодо наявних механізмів взаємодії місцевої влади та громадськості та сформувати рейтинг міст обласного підпорядкування Донецької області.
- ✓ Сформувати висновки та виробити рекомендації щодо покращення механізмів та процедур участі громадян у вирішенні конкретних проблем територіальних громад Донецької області.

WAŻNE:

Jeżeli to jest możliwe, postarajmy się przygotować prezentację specjalnie na wizytę gości, a nie używajmy już gotowej, którą wykorzystujemy przy innych okazjach.

Prezentacja multimedialna nie powinna służyć stwarzaniu pozorów nowoczesności, ale przede wszystkim przekazywaniu naszych doświadczeń. Jeżeli już zamierzamy posłużyć się podczas wizyty studyjnej prezentacją, pamiętajmy o tłumaczu, ponieważ jedynie wiadomości przekazywane przez niego są dla słuchaczy rzeczywiście zrozumiałe.

Podczas prezentacji ważne jest, by konkretny slajd był wyświetlany tak długo, póki tłumacz nie skończy przekładu.

Najczęściej bowiem po zakończeniu danej kwestii przez prowadzącego, slajd jest przełączany na następny. Często też sam prowadzący daje znak osobie obsługującej komputer, aby zmienić slajd. Nie pamiętamy zwykle o tym, że goście nie są w stanie tego przeczytać i czekają na tłumaczenie, które przy znacznej ilości informacji staje się niezwykle karkołomnym zadaniem.

Prezentacja wypełniona informacją służy tylko tłumaczowi, gdyż tylko dzięki niemu grupa ma szansę na zrozumienie przekazywanych treści.

Znaczna objętość tekstu na slajdzie, połączona z często występującymi problemami ze zrozumieniem kontekstu (wynik odmiennej specyfiki oby krajów), pogłębia problemy z właściwą percepcją prezentacji. Tekst powinien być krótki, slajdy zawierać więcej elementów pozwalających na wizualizację przedmiotu. Jeżeli prezentujemy zdjęcia, umieszczajmy maksymalnie dwa zdjęcia na slajdzie.

Prezentacja powinna być UZUPEŁNIENIEM wystąpienia, a nie całym wystąpieniem.

Powinno się też unikać używania zbyt dużej liczby skrótów, które dla Polaków są zrozumiałe, ale nie są zrozumiałe dla naszych gości np. NFZ. Skróty dodatkowo komplikują zrozumienie i tak trudnych informacji.

W przypadku spotkań w samorządach:

Najczęściej prezentacje zawierają jedynie mapę powiatu, miasta, gminy czy też województwa. Polacy będą wiedzieli, gdzie dana jednostka jest zlokalizowana, ponieważ znają podział administracyjny kraju, ale dla gości z zagranicy nie jest to takie oczywiste.

Mapa regionu w kontekście całej Polski. Tylko wtedy grupa będzie w stanie dokładnie zobrazować sobie np. wielkość gminy/miasta, zorientować się, jak dany region jest położony w stosunku do np. większych miast, głównych linii komunikacyjnych, granic Polski. To bardzo ważne dla kogoś, kto nie zna regionu.

Powinno się unikać zbyt szczegółowych informacji o historii, nazwach miast, nazwiskach włodarzy itp. Zamiast tracić czas na wymienianie szczegółowo wszystkich tego typu informacji i ich tłumaczenie (i tak wszyscy o nich za chwilę zapomną) lepiej jest podać ogólną informację np.

Nasz region (i tu mapa z zaznaczonym regionem na tle mapy Polski) składa się z 5 gmin, 2 większych miast, najbliższe międzynarodowe lotnisko znajduje się 50 km od danej lokalizacji itp.

To wbrew pozorom bardziej zainteresuje grupę i da jej konkretne pojęcie niż słuchanie skomplikowanych nazw, nazwisk i rysu historycznego (który często jest zrozumiały tylko dla osoby znającej historię Polski).

Odpowiednie proporcje między obrazem i tekstem ułatwią przyjęcie informacji przez grupę. Korzystając ze slajdu ze stosunkowo niewielką ilością tekstu możemy śmiało pokusić się o jego tłumaczenie na język rosyjski/ukraiński. Koszt tłumaczenia paru haseł nie będzie wysoki, będzie to natomiast znaczne ułatwienie dla gości.

Słuchając prowadzącego, który tylko wspomaga się tak przygotowaną prezentacją, uczestnicy są w stanie nie tylko zapamiętać przekazywane informacje i być zaangażowanym w spotkanie, ale też zadawać pytania, które ich interesują. Mają wtedy szansę na rzeczywiste zapoznanie się z naszymi doświadczeniami. Takie spotkanie przeradza się w dyskusję, a nie przypomina seansu filmu reklamowego.

Slajd wspomagający prezentację



3) Podczas wizyty studyjnej czy warsztatów z ekspertem **przedstawiciel organizatora krajowego (np. koordynator lub merytoryczny opiekun projektu) powinien przyjąć rolę moderatora**, czuwać nad przebiegiem, tematyką, rozplanowaniem czasu, dbać o zainteresowanie całej grupy, nie dopuszczać do wyłączenia części, mniej w danej chwili zainteresowanych, uczestników z dyskusji.

4) Wymagania wobec tłumacza, współpraca tłumacza z moderatorem spotkania. Podczas spotkań międzynarodowych tłumacz jest osobą kluczową. Nie warto zakładać, szczególnie w kontaktach z najbliższymi wschodnimi sąsiadami, że Słowianie „zawsze się jakoś dogadają". Od charakteru wizyty zależy, jaki tłumacz będzie potrzebny. Sama znajomość języka często nie wystarcza, by dobrze tłumaczyć. Tłumacz musi poradzić sobie z terminologią w zakresie tematyki, której dotyczy wizyta. Wielu absolwentów filologii nie poradzi sobie dobrze ze słownictwem związanym z administracją czy funkcjonowaniem organizacji pozarządowych.

WAŻNE:

Aby uniknąć niepotrzebnego zamieszania, warto – najlepiej przed oficjalnymi spotkaniami/warsztatami – uprzedzić prelegentów, że być może będziemy musieli przerywać ich wypowiedzi. Jeśli gospodarzowi wizyty studyjnej/prelegentowi/ekspertowi zabraknie wyczucia, że mówi o czymś niezrozumiałym, wtedy powinien wkroczyć **moderator** (Patrz pkt 3).

Jeżeli w ramach realizacji projektu nie został zaplanowany merytoryczny opiekun projektu, a koordynator jest odpowiedzialny zarówno za logistykę, ale także i poziom merytoryczny, obowiązkowo powinien on czuwać nad przebiegiem spotkania, a nie oczekiwać pewnych zachowań od tłumacza.

Często jednak zdarza się, że organizator wymaga tego od tłumacza, zakładając, że taka jest jego rola. Tłumacz zmuszony jest wtedy przyjąć na siebie nie tylko rolę przekładającego, ale także osoby czuwającej nad zawartością merytoryczną przekazu i poziomu jej zrozumienia przez grupę. Nierzadko udaje się tego dokonać niezwykle płynnie (tłumaczenie plus uzupełnienia niezrozumiałych kwestii), ale najczęściej – zwłaszcza, jeżeli mamy do czynienia z tłumaczem-amatorem – może to spowodować duże zamieszanie, które nie jest oczekiwane przez żadną ze stron.

W trakcie wieloletniego doświadczenia w organizowaniu wizyt studyjnych tylko raz spotkałam się z tłumaczem-amatorem (podczas wizyt studyjnych dla Białorusinów), który podczas tłumaczenia od razu wyjaśniał kwestie, które były niezrozumiałe. Jako tłumacz nieprofesjonalny na tyle dobrze radził sobie z przekładem, że przy okazji nie tracił myśli prowadzącego, nie prosił go o powtórzenie wcześniejszej kwestii. Dość dobrze znał polskie i białoruskie realia, a dodatkowo na tyle właściwie wyczuwał poziom niezrozumienia w danym momencie, że tłumaczenie okazało się niezwykle płynnie. Jednak tylko raz spotkałam tak utalentowanego tłumacza nieprofesjonalnego. W przypadku innych tłumaczy-amatorów uważam, że nie można obarczać ich dodatkowymi zadaniami, gdyż i tak samo tłumaczenie stanowi dla nich wystarczający stres, a nie każdy posiada takie umiejętności, jak wyżej opisany tłumacz.

WAŻNE:

Każdego tłumacza (profesjonalnego, jak i amatora), należy uprzedzić o miejscach i szczegółowej tematyce spotkań, by mógł odpowiednio się przygotować, zwłaszcza w zakresie fachowej terminologii. Idealnie, gdy tłumacz dobrze zna uwarunkowania obu krajów (np. organizację administracji, szkolnictwa itp.) i będzie przygotowany na tłumaczenie tych kwestii, o których koordynator-moderator wie, że są dla grupy nieczytelne (np. gdy wójt mówi o „drogach powiatowych" lub działacz NGO o „1% dla OPP") i może uzupełnić albo poprosić o uzupełnienie jakiegoś zagadnienia prowadzącego spotkanie.

5) Nie każde spotkanie z gośćmi z zagranicy musi zakończyć się umową partnerską czy wspólnym projektem. Jeśli jesteście zainteresowani – zaproponujcie to gościom, jeśli nie – odmówcie, gdy oni zaproponują. Lepiej odmówić wprost niż deklarować otwartość na dłuższą współpracę, a później, gdy goście podejmą już konkretnie działania, ignorować ich wysiłki.

Mieliśmy już do czynienia z sytuacją, gdy samorząd – podczas wizyty studyjnej – wylewnie deklarował chęć współpracy, przedstawiciele ukraińskich miast przygotowali odpowiednie pisma i szczegółowe informacje o swych miastach, nasza Fundacja Znak własnym sumptem przetłumaczyła ukraińskie dokumenty, przekazała do samorządu, i od roku nie możemy doczekać się odpowiedzi. Dla strony ukraińskiej to rozczarowanie, dla nas – poczucie zażenowania wobec ukraińskich partnerów, a także strata czasu i pieniędzy.

Realizacja wizyty studyjnej – by grupa czuła się dobrze

Hotel, wyżywienie

Organizując wizyty studyjne, zawsze dążymy do tego, by hotel oraz stałe miejsce wyżywienia zlokalizowane były w niewielkiej odległości os siebie. Planując pobyt w Krakowie, staramy się też, by nigdy nie były one zbyt oddalone od centrum. Jest to możliwe nawet przy stosunkowo niewielkim budżecie przeznaczonym na

ten cel. Uczestnicy za każdym razem chwalą sobie taki układ, gdyż już po jednym dniu czują się na tyle zorientowani w okolicy, że często (zwłaszcza gdy po powrocie z wizyty studyjnej pozostaje nam jeszcze czas wolny do kolacji) umawiamy się z nimi na miejscu. Pozostawiamy im swobodę w czasie wolnym i świadomość, że atrakcyjne centrum mają w zasięgu ręki i raczej nie powinni się zgubić. Nigdy też nie planujemy większych posiłków w ciągu dnia, tym bardziej, gdy w programie mamy zaplanowane całodniowe wizyty studyjne. Staramy się organizować wyżywienie w miejscu względnie spokojnym, gdzie nie panuje tłok i hałas. Możemy spokojnie zjeść kolację, dłużej zostać, porozmawiać. Wiemy, że uczestnicy bardzo sobie to cenią, co podkreślają na zakończenie każdej wizyty.

Zakwaterowanie grupy w stosunkowo niewielkiej odległości od Rynku Głównego (maks. 20 min piechotą) ma jeszcze jeden pozytywny aspekt. Podczas spotkań, których część odbywa się w samym Krakowie (najczęściej w centrum miasta) uczestnicy nie starają się uciekać, żeby coś załatwić lub pójść na spacer, bo akurat jesteśmy w centrum.

W roku 2006 uczestnicy mieszkali bardzo daleko od centrum. Chociaż po zakończeniu spotkań i wizyt pozostawało dużo czasu, jednak dojazd do Starego Miasta był na tyle czasochłonny, że uczestnicy nie mieli zazwyczaj ochoty już nigdzie wychodzić. Starali się za to wykorzystać krótki czas między spotkaniami i często zdarzało nam się spóźnić na kolejne spotkanie, bo musieliśmy czekać na wszystkich uczestników.

Zwiedzanie – Czas wolny

Zawsze organizujemy zwiedzanie miasta przed rozpoczęciem spotkań i wizyt studyjnych. W ten sposób zaspakajamy od razu wielką ciekawość (nowe, atrakcyjne miejsce) i pozwalamy się uczestnikom zorientować, skojarzyć miejsca, sklepy, punkty usługowe. Staramy się też towarzyszyć uczestnikom poza czasem programowym, ale jeżeli tylko zauważymy, że chcą pozostać sami, nie narzucamy się. Mamy świadomość, że mają blisko do atrakcyjnych miejsc, są wyposażeni w mapy i wszystkie niezbędne informacje i dzięki temu raczej unikamy problemów. Przez cały czas trwania wizyty (24 godziny/dobę) uczestnicy mają też możliwość kontaktu z osobą znającą język ukraiński zaangażowaną przez nas do organizacji wizyty studyjnej.

WAŻNE:

Starajmy się służyć pomocą od strony praktycznej: sprawdzić kursy walut, wskazać najbliższy lub najlepszy kantor, wyjaśnić warunki zwrotu VAT za większe zakupy, wyjaśnić działanie lokalnej komunikacji, zasady zachowania w miejscach publicznych (gdzie obowiązuje zakaz palenia czy spożywania alkoholu itp.), tym bardziej, że w tej sferze między poszczególnymi państwami występują duże różnice.

„Wyprawka" dla uczestników wizyt

Można przygotować dla uczestników **mały informator** (w odpowiednim języku) zawierający dane kontaktowe organizatorów, telefony alarmowe, kontakt do właściwego konsulatu, adres hotelu i restauracji, jeśli posiłki spożywane są w stałym miejscu.

W większych miastach warto dodać plan miasta z zaznaczeniem naszych „stałych punktów" (hotel, restauracja, sala wykładowa – jeżeli planujemy też warsztaty). Program, który otrzymają uczestnicy, powinien być szczegółowy, wskazywać charakter spotkania (i obowiązujący na nim strój), adresy odwiedzanych instytucji (przydatne zwłaszcza, jeśli ktoś się spóźni lub zgubi i będzie chciał dotrzeć na własną rękę). Adresy warto pisać także po polsku, by goście mogli poprosić o wskazówki przechodniów na ulicy.

Jeśli nie dysponujemy np. folderami turystycznymi w odpowiednim języku, można zawrzeć najważniejsze tego typu informacje w informatorze. Najbardziej praktyczne i tanie są zwykłe wydruki przycięte i zszyte w formacie kieszonkowym, by można było mieć je stale przy sobie.

Wielokrotnie spotykaliśmy się z sytuacją, gdy chcieliśmy poprosić uczestników o naniesienie na ich egzemplarzach programu zmian. Jednak okazywało się często, że nie mają ich przy sobie, ponieważ kartka A4 była nieporęczna, a szanując dokument czy chcąc zachować na pamiątkę, nie chcieli go „składać na cztery". Wiemy, że warto też przygotować zestaw odpowiedzi na pytania, które bardzo często padają i nie zawsze jesteśmy na nie w stanie odpowiedzieć „z marszu" np. średnia płaca, wynagrodzenia w podstawowych zawodach (lekarz, nauczyciel, policjant, urzędnik, robotnik w fabryce), ceny mieszkań i ziemi w okolicy, opłaty za

media, ceny podstawowych produktów, kurs dolara i euro. Goście ze Wschodu z reguły zakładają, że takie rzeczy są dla nas oczywiste.

Podsumowanie

Jak zaznaczono we wstępie do poradnika – celem niniejszego rozdziału nie jest wytykanie błędów lecz zwrócenie szczególnej uwagi na istotne aspekty organizacji i realizacji wizyty studyjnej, które przyczynią się nie tylko do właściwego zrozumienia poruszanej tematyki, ale zaowocować mogą (ważne dla organizatorów) konkretnymi rezultatami (na które złoży się odpowiednie wykorzystanie doświadczeń) i zmotywują uczestników do konkretnych działań.

Zdajemy sobie sprawę, że wiele poruszonych tutaj kwestii wydaje się tak oczywistych, że nie warto im poświęcać czasu. Jednak z naszego doświadczenia wiemy, jak wiele może drobnych, ale jednak istotnych elementów umyka w wirze organizacji wizyty. Nawet bardzo doświadczony organizator może o wielu rzeczach zapomnieć albo też doświadczenie podpowiada mu, że coś jest niepotrzebne.

Pamiętajmy też, że ogólne wrażenia, które grupa wyniesie z pobytu w Polsce, zaowocować mogą nie tylko konkretnymi działaniami zaplanowanymi w ramach projektu, ale spowodują również, że uczestnicy wyniosą bardzo pozytywne skojarzenia związane z Polską. Może to przełożyć się na duże zainteresowanie pozyskaniem dalszych doświadczeń z naszego kraju i wysiłkami w kierunku dostosowania ich do własnych realiów, a także na budowanie pozytywnego wizerunku Polski w krajach, z których pochodzili nasi goście.

Rola tłumacza

Piotr Kuspys

W dobie globalizacji i licznych kontaktów międzynarodowych, które mają miejsce na wszystkich możliwych polach współpracy międzyludzkiej, tłumacz odgrywa ważną rolę. Jako osoba swobodnie posługująca się językiem mówcy i językiem słuchaczy, staje się niezbędnym ogniwem w procesie komunikacji. Skoro tak, powinien jak najlepiej wywiązywać się z tego zadania, być profesjonalistą. Jeżeli odpowiedzialnie podchodzimy do naszych partnerów (samorządowych, organizacji pozarządowych, partnerów biznesowych), stawiamy na rzeczywistą współpracę, a nie tylko na utrzymanie kontaktów towarzyskich, bez zawodowego tłumacza trudno będzie nam to osiągnąć.

Na etapie planowania i rozmów roboczych często wystarczy pobieżna znajomość języka lub pomoc lektora, nauczyciela czy osoby dwujęzycznej. Natomiast w warunkach „bojowych" – wizyt studyjnych, szkoleń, rozmów specjalistycznych (handlowych, prawnych itd.) – obecność osoby, która zna język, ale nie jest zawodowym tłumaczem, nie zawsze wystarcza. Znajomość języka to dopiero początek, a nie koniec edukacji tłumacza. Jest to warunek wstępny dla kandydatów na specjalistyczne studia dla tłumaczy. Piszę o tym, gdyż wiele nieporozumień ma miejsce wówczas, gdy tłumaczeniem zajmują się osoby niemające niezbędnego przygotowania teoretycznego, merytorycznego i równie ważnego doświadczenia zawodowego.

Tłumacz zawodowy czy niekoniecznie?

Po tych kilku uwagach odpowiedź na to pytanie nasuwa się sama. Chciałbym jednak wytłumaczyć i uzasadnić, dlaczego warto postawić na zawodowego

tłumacza. Powody są oczywiste, a jeden z nich jest najważniejszy – tylko wtedy otrzymamy wysokiej jakości usługę. Podczas gdy zadaniem nauczyciela jest uczyć, tłumacz ma umożliwiać komunikację. Oznacza to, że – oprócz wysokich kompetencji lingwistycznych i swobodnego posługiwania się językiem – tłumacz transponuje myśli i słowa ze środowiska mówcy do środowiska słuchaczy.

Wymaga to znajomości nie tylko słownictwa, ale także zwyczajów, uwarunkowań kulturowych, strony mentalnej. Zatem znajomość języków, a nawet dwujęzyczność (obcokrajowiec mieszkający w Polsce), nie wystarcza i nie jest tożsama z umiejętnością tłumaczenia. Słownictwo specjalistyczne w różnych dziedzinach jest tak rozbudowane i specyficzne, że nawet znakomity lingwista spoza branży może mieć trudności z jego zrozumieniem, a tym bardziej z przekładem.

Nie będę omawiać specyfiki zawodu tłumacza i niezbędnych kompetencji, którymi powinien się odznaczać tłumacz. Pragnę jedynie podkreślić, że zadaniem tłumacza jest budowanie porozumienia między ludźmi i narodami. To właśnie komunikatywność tłumacza, znajomość tematu, znajomość warsztatu pracy tłumacza warunkują otrzymanie produktu w postaci dobrego tłumaczenia.

Tłumacz jako pośrednik

Skoro wiemy, na czym polega różnica między tłumaczem a osobą znającą język obcy, sprawdźmy, czym tak naprawdę zajmuje się tłumacz. Jako tłumacz powinien tłumaczyć, natomiast często jest postrzegany jako pomocnik.

Wszystko jest dobrze, dopóki te wszystkie czynności i dodatkowe obowiązki nie przeszkadzają w tłumaczeniu, które jest pierwszorzędnym zadaniem tłumacza. Poza tym warto zwrócić uwagę na to, że tłumacz, nawet w roli asystenta, nie może być stronniczy. Tłumacz z zasady ma być neutralnym przekazicielem myśli, bo tylko w ten sposób będzie godnym zaufania profesjonalistą. Nie może on bowiem komentować czy uzupełniać bieżących wypowiedzi. Nie może także dyskutować z mówcą czy słuchaczami podczas wykonywania tłumaczenia.

Wkraczamy wprawdzie na pole etyki zawodowej i sztuki tłumaczenia, ale tylko po to, aby pokazać, jak wygląda (ma wyglądać) praca tłumacza. Stąd nieporozumieniem są jakiekolwiek sugestie i oczekiwania, że tłumacz będzie uzupełniać wypowiedzi mówców na bieżąco.

WAŻNE:

Tłumacz jest pośrednikiem, ważnym ogniwem, ale nie jest stroną czy adresatem komunikacji. Powinni sobie zdać sobie z tego sprawę mówcy, słuchacze i sam tłumacz. Często prelegent, zamiast zwracać się do słuchaczy, mówi do tłumacza, dodając na początku wypowiedzi: „Niech Pan im powie, że…". A tymczasem należy mówić do słuchaczy, a nie do tłumacza.

Tłumacz po to właśnie jest, żeby „im mówić". Mówca ma – jakby nigdy nic – utrzymywać kontakt wzrokowy z słuchaczami (gośćmi), obserwować ich reakcje, budować komunikację niewerbalną. Nie powinien mu w tym przeszkadzać tłumacz. Wręcz przeciwnie, dzięki obecności tłumacza, który co jakiś czas tłumaczy wypowiedź, mówca ma czas na zebranie myśli i przygotowanie kolejnego krótkiego fragmentu swojej narracji.

Zanim przybędzie delegacja

Każde wystąpienie wymaga przygotowania. Przyjmując delegację w gminie, powiecie, szkole czy w organizacji pozarządowej, zbieramy informacje, które chcielibyśmy przekazać, przygotowujemy prezentację, opracowujemy harmonogram wizyty. W tym wszystkim często zapominamy o tłumaczu. Nic dziwnego, skoro w większości przypadków fizycznie pojawia się on dopiero z przybyciem delegacji. Nawet jeśli uwzględniamy obecność tłumacza, to jedynie poprzez przygotowanie dodatkowego krzesła. Zakładamy albo wydaje się nam, że tłumacz potrafi wykonać każde tłumaczenie z biegu.

Oczywiście, zawodowy tłumacz poradzi sobie w każdej sytuacji, pomimo iż nie jest encyklopedią i nie zna się na wszystkim. Niemniej jednak każde tłumaczenie ustne jest inne zarówno pod względem tematów, sposobu prezentacji, jak również samych uczestników. Na ten sam temat mówimy inaczej w zależności od grona, w jakim się spotykamy. Rozmawiając o sprawach finansowych, innego języka używają szefowie jednostek samorządowych, a jeszcze innego, bardziej specyficznego zawodowi księgowi. Tak czy inaczej zarówno burmistrz, jak i księgowa odpowiednio przygotowują się do spotkania, a szczególnie z delegacją zagraniczną. Skoro sami gospodarze muszą się przygotować, pomimo że zajmują się pewnymi sprawami na co dzień, przygotować się powinien także tłumacz.

WAŻNE:

Znajomość języka to jedno a znajomość tematu to zupełnie inna kwestia. Każde tłumaczenie dla profesjonalnego tłumacza jest niczym egzamin, do którego się przygotowuje. Czasami kilkugodzinne tłumaczenie wymaga poświęcenia kilku dni na zgłębienie tematu i opanowanie specjalistycznego słownictwa po to, aby jak najlepiej przygotować się, a następnie rzetelnie wykonać swoją pracę; przełożyć nie tylko słowa, myśli, ale także to, co kryje się między słowami.

Komunikacja niewerbalna i mowa ciała niosą dużo informacji, więcej niż słowa, co również uwzględnia tłumacz podczas tłumaczenia, aby było ono pełne i zgodne z intencją mówcy. Dlatego tak ważne jest, aby wszelkie materiały i prezentacje, które zostaną zaproponowane gościom, trafiły także do tłumacza.

Podczas wykonywania tłumaczeń wysokospecjalistycznych jest to wręcz bezwzględny warunek, aby takie tłumaczenie zostało wykonane. Zadbać o to powinien organizator – organizacja pozarządowa lub samorząd, gdy bezpośrednio realizuje współpracę międzynarodową. Jeżeli organizator korzysta z pośrednictwa biura tłumaczeń, wówczas biuro dba o dostępność materiałów dla tłumacza.

Pragnę uczulić wszystkie strony uczestniczące w wymianie doświadczenia na szczeblu międzynarodowym, że dostarczenie materiałów tłumaczowi leży w ich interesie. Im więcej tłumacz wie na dany temat, im lepiej przygotuje się, tym doskonalszym będzie finalny produkt – tłumaczenie. O to właśnie chodzi organizatorom, gospodarzom i samemu tłumaczowi.

Miejsce tłumacza

Tłumacz zazwyczaj wie, gdzie powinien stanąć czy usiąść. Nie zawsze jednak jest to możliwe, gdyż np. inni zajmą jego miejsce. Nie chodzi tu o zaszczyty czy honory, lecz o stworzenie tłumaczowi odpowiedniego środowiska do pracy.

WAŻNE:

Najlepiej jest przewidzieć miejsce blisko mówcy. Zgodnie ze standardami międzynarodowymi dla tłumacza rezerwuje się miejsce po lewej stronie mówcy. Ma to swoje uzasadnienie zarówno praktyczne, jak i psychologiczne. Zauważcie, że podczas spotkań międzynarodowych na najwyższym szczeblu tłumacz zawsze znajduje się tuż przy prezydencie czy premierze, pomimo iż towarzyszą takim rozmowom liczni ministrowie i inni wysokiej rangi urzędnicy państwowi.

Ta zasada powinna znaleźć zastosowanie także podczas innych spotkań z udziałem tłumacza, niezależnie od rangi. W ten sposób zagwarantujemy dobrą słyszalność dla słuchaczy i dla samego tłumacza. Wpływa to także na komfort słuchania i sprawny przebieg spotkania. Goście nie będą musieli bowiem kręcić głowami w stronę mówcy i w stronę tłumacza, siedzących na różnych końcach stołu. Zapewni to także dobry kontakt wzrokowy na linii mówca – słuchacze, tłumacz – słuchacze, mówca – tłumacz.

Jeżeli tłumacz znajduje się obok mówcy, unikniemy w ten sposób kolejnego problemu w postaci złej widoczności prezentowanych materiałów. Często bowiem zdarza się, że mówca siedzi twarzą do ekranu, tłumacz zaś plecami lub bokiem. W takiej sytuacji tłumacz, gdy odwraca się w stronę ekranu, gdyż od czasu od czasu musi to zrobić, aby śledzić, o czym jest mowa, traci kontakt wzrokowy z mówcą i słuchającymi. Takie sytuacje mają miejsce, gdy w sali spotkań ustawiono stoły jak podczas klasycznych negocjacji – obydwie delegacje siedzą naprzeciwko siebie. W przypadku wyświetlania prezentacji najlepiej ustawić stoły w układzie konferencyjnym (podkowa, sala wykładowa).

Tłumaczenie

Przekazywanie doświadczenia i inne rozmowy międzynarodowe w ramach wizyt studyjnych odbywają się w formie tłumaczenia konsekutywnego – mówca co kilka zdań robi przerwę, aby umożliwić tłumaczowi przekład.

WAŻNE:

Często osoba zabierająca głos zapomina o obecności tłumacza, mówiąc przy tym szybko, dużo i bez przerwy. Potakiwanie głowami słuchaczy traktuje jak potwierdzenie, że wszystko jest dla nich zrozumiałe i że tłumaczenie nie jest potrzebne. Otóż jest potrzebne, tak samo jak częste przerwy w wypowiedzi. Nie chodzi o to, aby dogodzić tłumaczowi. Zawodowy tłumacz poradzi sobie również z dłuższymi partiami wypowiedzi. Ma do tego kartkę, długopis i specjalny system znaków i skrótów szybkiego notowania. Rzecz polega na tym, aby nie dać słuchaczom powodu do znudzenia i zniecierpliwienia, aby utrzymać ich uwagę. Wiąże się to także z umiejętnością dzielenia się wiedzą w taki sposób, aby zainteresować uczestników spotkania. Już na etapie przygotowania przemówienia lub prezentacji warto zwrócić na to szczególną uwagę, jak również na czas, który będzie nam na to potrzebny. Planując wystąpienie, należy przeznaczyć na nie dwa razy więcej czasu ze względu na konieczność tłumaczenia.

Obecność tłumacza wiąże się z jedną ważną zasadą, którą można nazwać: **nie wszyscy naraz.** Często bowiem, gdy słuchaczy lub mówców zainteresuje jakiś temat, powstaje burza mózgów i aktywna wymiana zdań. Wszyscy chcą mówić i chcą, aby ich wypowiedzi były tłumaczone. Tłumacz wprawdzie ma podzielną uwagę, ale nie do tego stopnia.

WAŻNE:

Ważne jest, aby moderator spotkania (mówca, organizator) zdawał sobie z tego sprawę i – gdy zajdzie taka potrzeba – dyscyplinował uczestników. Tłumacz oczywiście też może zareagować, ale tylko w ostateczności i z wielkim wyczuciem i taktem.

Często, gdy zainteresowanie jakimś tematem sięga zenitu, uczestnicy spotkania chcieliby wiedzieć jak najwięcej. W tym celu kierują dodatkowe pytania do tłumacza w chwili, gdy on tłumaczy, nie zdając sobie sprawy, że w ten sposób zakłócają przekaz informacji.

Słuchanie wypowiedzi podczas wizyt w terenie czy na hali produkcyjnej wymaga od tłumacza ogromnego wysiłku i koncentracji. Zadawanie pytań tłumaczowi w tym momencie, czy jego dekoncentracja, wpływają na jakość tłumaczenia. Zasypany pytaniami tłumacz musi prosić mówcę o powtórzenia, gdyż przez zakłócenie uwagi stracił wątek lub nie usłyszał, co zostało powiedziane. Jest to dość częste zachowanie, zapewne nieświadome i niezłośliwe, jednak warto na to zwrócić uwagę. Podczas gdy inni uczestnicy spotkania mogą sobie pozwolić na chwilę zapomnienia, oderwania wzroku i myśli od właściwego tematu, tłumacz nie może.

O czym warto wiedzieć?

Chcąc wywrzeć na gościach jak najlepsze wrażenie, różne instytucje i urzędy przygotowują filmy promocyjne. Nie byłoby problemu, gdyby zostały one opatrzone napisami w języku gości lub dubbingiem. Nie zawsze jednak tak jest. Gospodarze wychodzą z założenia, że skoro jest tłumacz, to on powinien o to zadbać. Tym czasem tłumaczenie filmu to nie to samo, co tłumaczenie rozmowy. Wymaga nie tylko uprzedniego przygotowania merytorycznego, ale także sprzętu do wykonania tłumaczenia symultanicznego (kabinowego). Oglądanie filmu z przerwami na tłumaczenie konsekutywne mija się z celem. Zasadą jest, że tłumaczenie materiałów filmowych na żywo wymaga uzyskania uprzedniej zgody tłumacza. Może on bowiem odmówić tłumaczenia takich materiałów, jeśli nie miał możliwości wcześniejszego zapoznania się z nimi. Nie jest to kaprys tłumacza, lecz przejaw profesjonalizmu. Tłumacz bowiem ponosi pełną odpowiedzialność za swoje tłumaczenie. Jeżeli nie czuje się na siłach, ma obowiązek zaniechać takiego tłumaczenia.

WAŻNE:

Planując wystąpienie czytane, a nie mówione, tekst takiej mowy również należy udostępnić tłumaczowi wcześniej, nie minutę przed wystąpieniem. To samo dotyczy prezentacji multimedialnych zawierających dużą ilość tekstu, który jest następnie literalnie odczytywany. Nie jest to wprawdzie przykład wzorowej prezentacji, ale również takie się zdarzają.

Pomijając fakt, że tego typu wystąpienia są mało interesujące dla słuchaczy, są one również bardzo trudne w tłumaczeniu, gdyż zazwyczaj mają formę długich zdań, napisane są językiem prawniczym lub urzędniczym, niejasnym z zasady. Zrozumienie, przetworzenie i przekład takiego tekstu wymaga znacznie więcej czasu niż kilka sekund. Właśnie tyle czasu ma tłumacz podczas wykonywania tłumaczenia ustnego.

Dobre praktyki w zakresie współpracy z tłumaczem

WAŻNE:

1. Udostępnić tłumaczowi na kilka dni przed tłumaczeniem: prezentacje, wystąpienia pisemne, materiały informacyjne o spotkaniu, jego uczestnikach, tematach rozmów, celu. Profesjonalny tłumacz jest związany tajemnicą zawodową, co gwarantuje dyskrecję z jego strony na każdym etapie współpracy.
2. Przygotować miejsce spotkania, uwzględniając obecność tłumacza (odpowiednie ustawienie stołów, odpowiednia organizacja prezentacji materiałów).
3. Mówić do słuchaczy, a nie do tłumacza, zaś kontakt wzrokowy utrzymywać ze wszystkimi uczestnikami spotkania.
4. Mówić całymi zdaniami. Niekiedy mówcy robią przerwę na tłumaczenie w połowie zdania, nie kończąc myśli. Tłumaczenie ustne polega na przekazywaniu sensu wypowiedzi, zgodnie z intencją mówcy, a nie na tłumaczeniu znaczenia poszczególnych słów.
5. Podczas wyświetlania prezentacji z danymi liczbowymi, nazwami własnymi, definicjami, przechodzić do kolejnego slajdu dopiero po tłumaczeniu, aby tłumacz mógł skorzystać z wyświetlanych podpowiedzi.
6. Nie kierować pytań do tłumacza w trakcie tłumaczenia, lecz pozwolić mu skończyć.
7. Robić przerwy również dla tłumacza. Często bowiem w czasie przerwy uczestnicy przeprowadzają rozmowy kuluarowe przy udziale tłumacza. W konsekwencji tłumacz faktycznie pracuje bez przerwy, co wpływa na jego szybkie przemęczenie oraz na jakość tłumaczenia.

Podsumowanie

Po przedstawieniu tych uwag i propozycji dotyczących roli tłumacza w przekazywaniu doświadczenia przez polskie instytucje i organizacje może się wydawać, że jest on „świętą krową", „pępkiem świata". Pojawiło się szereg propozycji, w jaki sposób współpracować z tłumaczem, nie było natomiast mowy o tym, jak ma wyglądać samo tłumaczenie. Otóż nic bardziej mylnego.

Celowo zabrakło w tym miejscu refleksji o zawodzie tłumacza, o jego warsztacie. Chciałem się skupić na relacjach, które zachodzą między wszystkimi uczestnikami spotkania, a nie na poszczególnych czynnościach. Pisząc z punktu widzenia tłumacza, chciałem pokazać, jak to wygląda właśnie z tej drugiej strony.

Nie wyczerpałem tematu w całości, lecz chciałem rzucić światło tylko na niektóre aspekty usprawniające komunikację międzyludzką z udziałem tłumacza. Jest to pierwsza tego typu „instrukcją obsługi tłumacza" w konkretnej sytuacji.

Po zapoznaniu się z tymi sugestiami i przy odrobinie dobrej woli możemy otrzymać to, na czym powinno zależeć wszystkich stronom komunikacji – zrozumienie, skuteczną wymianę doświadczenia, zadowolenie ze spotkania.

Nota o autorach

Grzegorz Demel

Kulturoznawca-ukrainoznawca, doktorant na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politycznych UJ, autor kilkunastu artykułów naukowych poświęconych problematyce ukraińskiej; tłumacz w redakcji Zeszytów Historyczno-Politologicznych „Nowa Ukraina" Instytutu Historii UJ. Od 2001 zaangażowany we współpracę samorządów, uczelni i organizacji pozarządowych z partnerami ukraińskimi jako realizator projektów, ekspert i tłumacz; od 2004 związany z Fundacją ZNAK; współpracownik Kongresu Mniejszości Narodowych Ukrainy. Interesuje się teorią i praktyką wielokulturowości, problematyką etniczną Ukrainy oraz historią i kulturą pogranicza polsko-ukraińskiego; czynny przewodnik górski.

Alona Dolia

Wiceprezes zarządu Związku Organizacji Społecznych „Fundusz Rozwoju Lokalnych Inicjatyw Doniecczyzny" w Doniecku. Ekonomista, absolwent Połtawskiego Instytutu Spółdzielczego i studiów podyplomowych w Narodowej Akademii Administracji Państwowej przy Prezydencie Ukrainy oraz wielu szkoleń i seminariów. Kierownik projektów rozwoju samorządności lokalnych FLID, trener Donieckiej Obwodowej Organizacji „Komitetu Wyborców Ukrainy"; przeprowadziła ponad 250 treningów, kierowała ponad 20 ogólnoukraińskimi i międzynarodowym projektami, w wielu innych uczestniczyła jako ekspert i konsultant; autor lub współautor 10 publikacji. Od 2007 współpracuje z Fundacją ZNAK jako koordynator projektów po stronie ukraińskiej.

Sylwia Gajownik

Absolwent etnologii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Od 2002 zajmuje się przygotowywaniem i realizacją projektów w Fundacji Kultury Chrześcijańskiej

Znak. Koordynator projektów finansowanych z programu MSZ „Polska pomoc zagraniczna" w latach 2006-2010. Koordynator projektów z zakresu edukacji globalnej (2009, 2010), projektów wielokulturowych (2002-2011), w tym koordynator projektu „Uchodźca – mój dobry sąsiad (2009-2010), „Biblioteka moje ulubione miejsce" (2007-2008).

Koordynator programu „Instytut Mosty na Wschód", który Fundacja Kultury Chrześcijańskiej Znak realizuje nieprzerwanie od roku 2003 (w tym w latach 2004-2005 siedziba biura programu prowadzona była w Krasiczynie k. Przemyśla). Organizator wizyt studyjnych i staży dla młodych działaczy opozycyjnych z Białorusi. W ramach współpracy ze Stowarzyszeniem Wschodnioeuropejskie Centrum Demokratyczne w Warszawie organizator wizyty studyjnych dla Białorusinów w latach 2005-2009 w Małopolsce.

Publikacje: Współautor publikacji „Notes bibliotekarza – Biblioteka moje ulubione miejsce" (wyd. Fundacja Znak 2008); „Młodzieżowy Internet – przykład Polski" (2007, wydanie białoruskie).

Piotr Kuspys

Politolog, doktor nauk o polityce, tłumacz dyplomatyczny języków ukraińskiego i rosyjskiego, publicysta, autor publikacji „Współczesne stosunki polsko-ukraińskie w latach 1991-2006" oraz szeregu artykułów naukowych i komentarzy prasowych. Komentator i analityk ukraińskiej sekcji BBC World Service. Ekspert ds. polityki międzynarodowej Fundacji Aleksandra Kwaśniewskiego Amicus Europae i Fundacji Pułaskiego. Wykładowca w Katedrze UNESCO do Badań nad Przekładem i Komunikacją Międzykulturową Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Współpracuje od wielu lat z Fundacją ZNAK w zakresie stosunków polsko-ukraińskich i polityki międzynarodowej. Jako tłumacz i ekspert uczestniczył w projektach „Ukraina powinna być przejrzysta" (2006), „Przejrzysty samorząd drogą do integracji europejskiej" (2007), „Wprowadzanie standardów przejrzystości w działalność samorządów lokalnych we wschodniej Ukrainie" (2008), „Współpraca międzysektorowa jako element dobrego rządzenia" (2010) finansowanych w ramach programu polskiej pomocy zagranicznej MSZ.

Artem Sabadasz

Sekretarz Rady Miejskiej miasta Awdijewka (obw. doniecki), absolwent Donieckiego Państwowego Uniwersytetu Technicznego. Od 2002 deputowany Awdijewskiej Rady Miejskiej, gdzie pełnił m.in. funkcję zastępcy

przewodniczącego stałej komisji ds. oświaty, młodzieży, kultury i sportu; od 2006 sekretarz Rady – wprowadza program „dobrego rządzenia", system ISO, zajmuje się projektami integracji europejskiej, współpracą z organizacjami pozarządowymi, prowadzi stronę internetową Rady. Od 2006 studiuje w Narodowej Akademii Administracji Państwowej przy Prezydencie Ukrainy. Od 2000 wiceprezes, a od 2004 prezes Awdijewskiej Miejskiej Organizacji Ogólnoukraińskiej Młodzieżowej Organizacji Społecznej „Związek Młodzieży Regionów Ukrainy", organizator lokalnych i międzynarodowych konferencji, seminariów, turniejów. Zwycięzca obwodowego konkursu „Młody Człowiek Roku" w kategorii „Młody Polityk" (2008).

Ewa Skoczkowa

Kierownik Regionalnego Centrum Integracji Społecznej Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Krakowie (obecnie), wcześniej dyrektor Wydziału Kształcenia, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie oraz wykładowca w Instytucie Nauk Społecznych w Akademii Pedagogicznej w Krakowie. Trener, mentor, tutor, ekspert w projektach dla liderów lokalnych, organizacji pozarządowych, administracji publicznej, pracowników kultury. Ekspert w projektach Fundacji Kultury Chrześcijańskiej ZNAK realizowanych w ramach konkursu MSZ „Pomoc zagraniczna" (2006, 2007, 2008, 2010). Tutor w programie LIDERZY: opieka merytoryczna nad rozwojem liderów społeczności lokalnych (2005). Trener i mentor w Programie Aktywizacji Obszarów Wiejskich: opieka merytoryczna nad zespołami projektowymi (2002-2003). Członek Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych STOP. Przez szereg lat zajmowała się projektowaniem i realizacją wizyt studyjnych dla samorządów i organizacji pozarządowych m.in. z Albanii, Białorusi, Ukrainy.

Publikacje: Materiały metodyczne do pakietu: „ONZ-owski system ochrony praw człowieka. ONZ i jej wyspecjalizowane agendy", Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa 1997; „Prawa i wolności człowieka. Scenariusze lekcji dla szkół średnich i podstawowych". Praca zbiorowa pod red. Ewy Stawowy, Impuls, Kraków, 1995/1996; „Przewodnik samorządowca" (współautor Janusz A. Majcherek), Kraków 2000.

Informacja o Fundacji

Fundacja Kultury Chrześcijańskiej ZNAK **została założona w 1992 roku przez Społeczny Instytut Wydawniczy „ZNAK" sp. z o.o. w Krakowie jako narzędzie międzynarodowej współpracy w dziedzinie rozwoju kultury chrześcijańskiej.**

Podstawowe cele Fundacji to *propagowanie i pogłębianie chrześcijańskiego humanizmu; szerzenie postaw tolerancji, autentycznego dialogu i współpracy pomiędzy różnymi religiami i narodami dla wzajemnego wzbogacania się i realizowania wspólnych wartości; szerzenie i pogłębianie znajomości kultur różnych narodów zwłaszcza sąsiadów Polski*; *propagowanie szacunku wobec praw ludzi i kultur do swobodnego rozwoju; inicjowanie i wspieranie prac w tym zakresie.*

Od roku 2003 Fundacja realizuje projekty związane z Ukrainą, a od początku 2005 roku związane z Białorusią.

- Projekt „Instytut Mosty na Wschód" (2003-2007), w ramach którego zrealizowano warsztaty dziennikarskie o tematyce: prawa człowieka; polityka wizowa; ochronie zdrowia; ochrona i eksploatacji lasów; sytuacja byłych PGR-ów i restrukturyzacja w sektorze państwowym rolnictwa, warsztaty poświęcone agroturystyce, warsztaty poświęcone niezależnemu relacjonowaniu wyborów parlamentarnych oraz warsztaty poświęcone problemom komunalnym miasta Przemyśl. – Trzy międzynarodowe konferencje dotyczące współpracy transgranicznej, praw człowieka i obywatela.
- Konwent dla samorządów z Polski i Ukrainy.
- Współorganizacja Akademii Młodych Dyplomatów z Polski i Ukrainy.
- Misja dziennikarska na powtórzoną turę wyborów prezydenckich na Ukrainie.
- Program staży wyborczych dla działaczy białoruskich.

- Fundacja współorganizowała cykliczne wizyty studyjne i staże dla grup działaczy samorządowych z Białorusi m.in. wizyty w Małopolskim Urzędzie Marszałkowskim, Urzędzie Miasta Krakowa, gminach (m.in. Dobczyce, Wielka Wieś, Mogilany, Alwernia, Brzesko), organizacjach pozarządowych, a także staże ww. miejscach.

W latach 2006-2010 Fundacja realizowana projekty pomocowe finansowane ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP.

- 2006: *Ukraina powinna być przejrzysta – szkoła jesienna dla liderów społeczności lokalnych i dziennikarzy mediów lokalnych ze wschodniej Ukrainy* poświęcona przekazaniu polskich doświadczeń w organizowaniu antykorupcyjnych kampanii informacyjnych oraz inicjatyw promujących przejrzystość publicznego życia.
- 2007: Ukraina: *Przejrzysty samorząd drogą do integracji europejskiej*; Białoruś: *Internet szansą rozwoju młodego społeczeństwa obywatelskiego*.
- 2008: Ukraina: *Wprowadzanie standardów przejrzystości w działalność samorządów lokalnych we wschodniej Ukrainie*; Białoruś – *www.susvet.info – młodzieżowe informacje z całego świata*.
- 2010: Ukraina: *Współpraca międzysektorowa jako element dobrego rządzenia*.

Zapraszamy na naszą stronę internetową www.fundacja.znak.org.pl, gdzie można uzyskać informacje o wszystkich projektach, które realizujemy w ramach różnych zagadnień.

Notatki

Notatki